

Benchmark: franchise sociale & réseaux assimilés

Fondation Accenture x Kodiko

Décembre 2022



Agenda

1. Introduction & contexte
2. Le développement en franchise sociale : benchmark des points critiques
3. Facteurs-clés de succès

1. Introduction et contexte

Préambule

Contexte de l'étude

- Cette étude a été réalisée par la Fondation Accenture à la demande de son partenaire **l'association Kodiko**, qui se posait des questions sur sa démarche de développement.
- Elle a été **pensée pour être partagée largement**, à tous ceux et celles que cela pourrait intéresser et aider dans leur réflexion.
- Il est important de garder en tête qu'il n'y a pas un seul modèle pour réussir à développer son réseau et à **démultiplier l'impact** de son association. **Les bonnes pratiques doivent être interprétées et adaptées en fonction du contexte propre à chaque structure.**

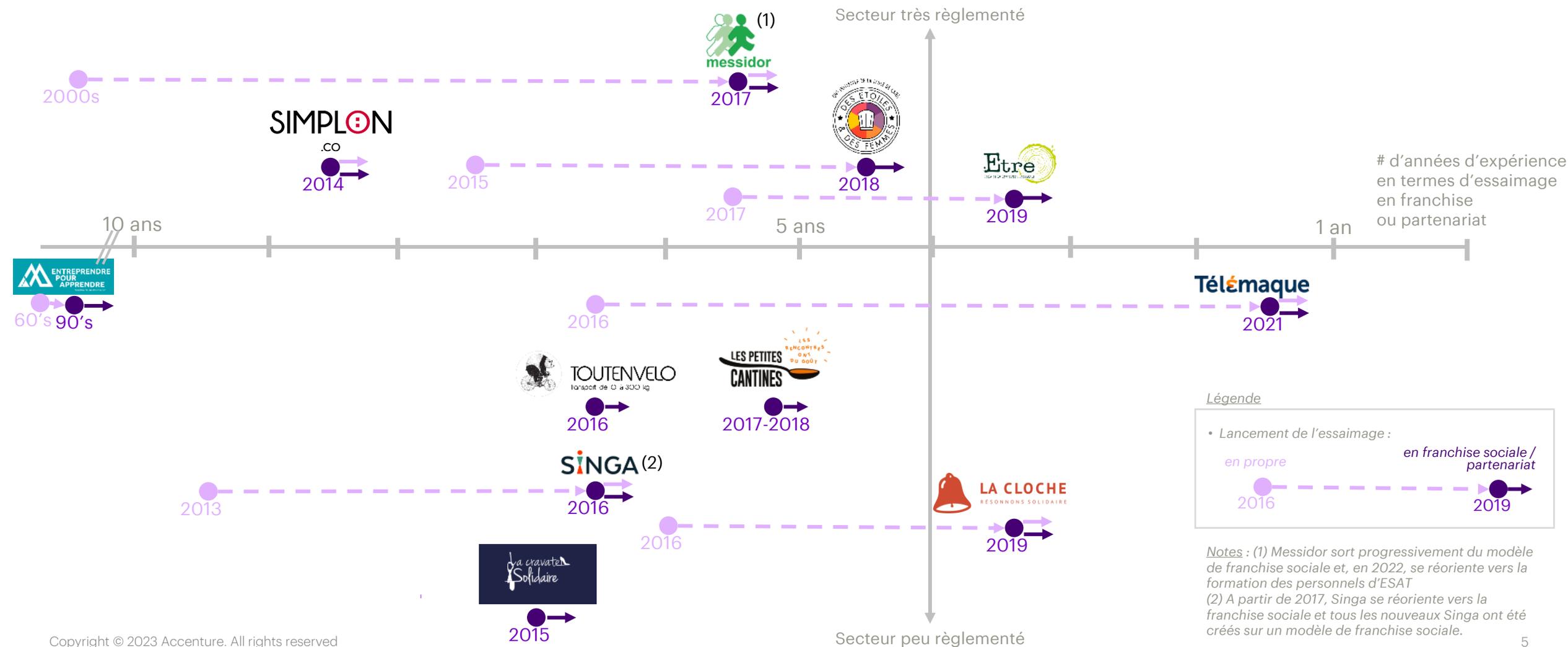
Objectifs

- Synthétiser les **retours d'expérience à date** (fin 2022) d'associations qui se sont développées en réseau sur le modèle de la **franchise sociale ou assimilée**.
- Ne pas réinventer la roue ou se substituer à des publications existantes, mais se focaliser sur les **points jugés les plus critiques/difficiles d'un développement en réseau**.
- Identifier les **bonnes pratiques** et les **points d'attention**.
- Comprendre les **éléments de contexte objectifs ou plus subjectifs** susceptibles d'impacter la réussite de la franchise : secteur, stade de développement du réseau, nature du réseau (hybride avec des antennes en propre et des franchises vs. uniquement des franchises), profil des franchisés/partenaires, culture de l'association, stabilité financière...

Limites

- Cette étude ne se prétend **pas exhaustive**. Elle pourrait par exemple être complétée par des éléments sur la façon de s'assurer que le développement en franchise ou réseau assimilé contribue effectivement à démultiplier l'impact social.
- Elle présente une **vision à date (fin 2022)**, les positions des différents contributeurs sont **susceptibles d'évoluer** dans le futur.
- Les pionniers de la franchise sociale étant très sollicités et manquant parfois de disponibilité, nous avons dans certains cas capitalisé sur des témoignages directs de 2021 pour enrichir le panel.
- Enfin nous avons, bien sûr, travaillé dans le respect de la confidentialité.

Nous avons écouté les retours d'expérience de 11 associations, couvrant un large spectre de secteurs et de niveaux de maturité



Principalement par le biais d'entretiens dédiés, mais aussi capitalisant sur trois témoignages directs de 2021 pour enrichir le panel

#	Réseau / Association	Interlocuteur	Type de source	Date	Secteur	Nature du réseau en 2022
1	Des étoiles et des femmes (programme de l'association Festin)	Clémentine Sassolas Armand Hurault	Entretien dédié	Oct. 2022 Nov. 2022	Formation pro. / Restauration	• En franchise
2	Ecole de la Transition Ecologique (ETRE)	Lil Rimsa	Entretien dédié	Oct. 2022	Jeunesse / Formation pro. / Ecologie	• En franchise
3	Entreprendre pour Apprendre (EPA)	Kalya Sampo, Déléguée Générale Les Idéateurs (ex-membre d'EPA IdF) Marion Boussac, Dir. des Opérations d'EPA France	Entretiens dédiés	Oct. 2022 Déc. 2022	Education / Jeunesse	• En franchise
4	La Cravate Solidaire	Yann Lotodé, Directeur du développement	Webinaire Avise (1)	Avr. 2021	Insertion pro.	• En franchise
5	Le Carillon (programme de l'association La Cloche)	Sébastien Kfoury	Entretien dédié	Nov. 2022	Insertion / Lien social	• En propre • En franchise
6	Les Petites Cantines	Bénédicte Pachod	Entretien dédié	Nov. 2022	Restauration / Lien social	• En franchise
7	Messidor	Marion Blache	Entretien dédié	Oct. 2022	Médico-social / ESAT (2) /de transition	• En propre • En franchise
8	Simplon	Frédéric Bardeau	Entretien dédié	Oct. 2022	Numérique / Formation professionnelle	• En propre • En franchise
9	Singa	Sarah Affani	Entretien sur un sujet proche	Août 2021	Réfugiés / Lien social	• En propre (reliquat) • En franchise
10	Télémaque	Florence Massenot	Entretien dédié	Nov. 2022	Education / Jeunesse	• En propre • En franchise
11	Toutenvélo	Olivier Girault, Directeur et responsable réseau de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)	Webinaire Avise (1)	Avr. 2021	Cyclologistique	• En franchise (« freechise »)

La « franchise sociale », un terme ambivalent qui peut se révéler contre-productif

Un terme à la mode dans l'écosystème ESS...

- Le développement d'associations en réseau **existe de longue date**, et recoupe souvent la réalité de la franchise sociale
- **L'interprétation** du terme de franchise sociale dans les études demeure **large**
- Le terme **rassure les bailleurs** et facilite l'accès à des financements « innovation » ou « essaimage »
- Il peut également **attirer les porteurs de projet individuels** aux profils plus entrepreneuriaux

... parfois éloigné du langage parlé sur le terrain

- Au mieux le terme de « franchise sociale » n'est **pas compris** par les associations locales cibles
- Au pire il leur **fait peur** (de perdre leur identité, d'être mises sous tutelle, de passer sur un modèle commercial...)
- En pratique les franchiseurs ont tendance à **ajuster leur vocabulaire** pour convaincre
 - Franchise => Réseau, Fédération, Mouvement
 - Franchiseur => Association-mère, Tête de réseau
 - Franchisé => Association partenaire, Association régionale, Membre du réseau

2. Le développement en franchise sociale : benchmark des points critiques

Nous avons creusé les points critiques de chaque étape-clé du développement en franchise sociale (ou en réseau assimilé)



Etape-clé :

Se préparer
à devenir franchiseur

Recruter
les franchisés
ou assos partenaires

Organiser
& gouverner

Financer

Points critiques :

- Formaliser son **concept**
- **Conduire le changement** auprès des salariés /bénévoles /franchisés déjà dans le réseau

- Cibler le **profil-type** d'un franchisé
- **Communiquer** auprès des cibles
- **Sélectionner** les candidats

- Définir et accomplir les **missions de la tête de réseau** au service du réseau et de l'impact
- Établir une **gouvernance** cohérente, permettant de prendre les décisions au bon niveau
- Gérer les **déviations** par rapport au modèle initial, les franchisés qui refusent de suivre les règles

- **Financer la tête de réseau :**
 - en phase d'amorçage ou structuration du réseau
 - Une fois que le réseau s'est suffisamment développé
- **Financer le programme** chez le partenaire franchisé :
 - Investissement & lancement
 - Fonctionnement en vitesse de croisière

1. Se préparer à devenir franchiseur social

Actions-clés

- 1.1 Formaliser son concept
- 1.2 Conduire le changement auprès des salariés / bénévoles / franchisés déjà dans le réseau

Bonnes pratiques

- **Se faire accompagner** par quelqu'un d'extérieur, par exemple un profil « On Purpose »
Télémaque
- Faire une « **pièce à casser** » et la **confronter** le plus rapidement au terrain via des pilotes, pour l'**ajuster**
Messidor, Simplon, Télémaque
- Revenir régulièrement à l'essentiel pour **arbitrer entre l'adaptable et le non-négociable** : ce qui fait l'impact social
ETRE, Le Carillon, Messidor, Simplon, Télémaque
- **Impliquer les salariés**, notamment responsables régionaux, dans l'élaboration de la cible et les évolutions du réseau
Les Petites Cantines, Télémaque
- **Clarifier les territoires** pour éviter tout risque de concurrence entre antennes en propre / franchises sur les financements et le sourcing des participants (bénéficiaires, mentors, bénévoles...)
Télémaque

Points d'attention

- **Inscrire certaines évidences** dans sa charte ADN (ex : respecter la loi du secteur d'activité) peut sembler inutile, mais protège en cas de conflit
Les Petites Cantines
- Selon les ressources disponibles pour mettre en place et gérer la franchise, l'association-mère peut se permettre de **tester plus ou moins largement son concept**
- **Limiter** la sollicitation des salariés (ex : responsables régionaux), dont la bande passante est déjà limitée
Télémaque
- **Ne pas passer sous silence les sujets qui fâchent.** Adresser notamment les craintes de « cannibalisation » sur les financements et le sourcing de participants (bénéficiaires, mentors, bénévoles...)
Télémaque
- Même dans le cas d'un réseau composé uniquement de membres franchisés, un **juste équilibre** doit être trouvé **entre l'attention portée aux membres actuels et celle portée aux projets en cours de montage**, surtout dans les réseaux en croissance forte et rapide
ETRE, Les Petites Cantines

2. Recruter les franchisés / associations partenaires (1/2)

Actions-clés

- 2.1 Cibler le profil-type

Bonnes pratiques

- Avoir un persona défini, mais se laisser le droit de **tâtonner** au début de l'essaiage, pour s'ouvrir à des profils auxquels on n'aurait pas pensé
Simplon
- Tenir compte de **l'expertise que le nouveau membre apportera au reste du réseau**, dans le cas où la mise en réseau est un élément important
Des étoiles et des femmes

Si profil porteurs de projet individuels

- Pour la création d'une nouvelle franchise, imposer une **équipe de plusieurs co-fondateurs** (2 ou 3) aux profils et compétences complémentaires
Les Petites Cantines, Singa
- Privilégier des citoyens déjà bien **implantés localement** (accélérateur et gage de pertinence du projet par rapport au territoire)
Les Petites Cantines

Si profil association déjà établie

- Tenir compte du **timing** pour que l'intégration à un réseau puisse être inscrite au **projet stratégique pluriannuel** de l'association locale
Télémaque

Points d'attention

- Chez les porteurs de projets individuels, 2 types de profils :
 - **Les autonomes**, qui viennent pour un accélérateur mais risquent de s'affranchir unilatéralement de ce qui ne leur convient pas une fois le savoir-faire acquis
 - Ceux qui ne pourraient pas faire seuls, **nécessitant un accompagnement** plus chronophage mais **moins susceptibles de dénaturer le concept**
Simplon
- Chez les associations locales établies :
 - Le dirigeant et la gouvernance de l'association doivent être personnellement **convaincus et impliqués**
Le Carillon, Télémaque, Des étoiles et des femmes
 - La **stabilité de l'équipe** est clé (compliqué avec les BDE ou associations étudiantes, par ex.)
Le Carillon
 - Le fait de **porter plusieurs projets** (et pas uniquement le programme franchisé) est un **gage de résilience et de stabilité**, notamment financière
Des étoiles et des femmes

2. Recruter les franchisés / associations partenaires

Actions-clés

- 2.2 Communiquer auprès des cibles
- 2.3 Sélectionner les candidats

Bonnes pratiques

- **Parler de partenariat** plutôt que de franchise
Des étoiles et des femmes, Messidor, Télémaque
- Avoir une **proposition de valeur** forte pour l'association-cible en général, au-delà du programme
Le Carillon
- Faire témoigner et présenter des retours d'expérience pour **donner envie** d'intégrer le réseau, plutôt que démarcher
Des étoiles & des femmes
- S'appuyer sur les mises en relation par des **tiers de confiance** (ex : ex-bénévole qui a déménagé)
Télémaque
- Faire passer un **processus de sélection** aux candidats à la franchise (y.c. associations) permet de valoriser leur intégration au réseau
Des étoiles & des femmes
- Laisser les porteurs de **projets libres du format de leur étude d'opportunité** pour tester leur créativité et leur capacité à structurer une démarche
Singa

Points d'attention

- Le vocabulaire qui parle aux financeurs et à l'écosystème ESS peut-être **contreproductif** auprès des associations locales existantes (crainte de perdre leur identité, le contrôle...)
Des étoiles et des femmes, Messidor, Télémaque
- Le **niveau de notoriété** de la marque du franchiseur est clé pour attirer des candidats, notamment des porteurs de projets individuels
Singa,
- Les **Appels à Manifestation d'Intérêt** / Appels à projets non financés destinés à des associations locales sont **peu susceptibles d'être véritablement lus par les associations-cibles**, les équipes de ces dernières manquant souvent de temps pour faire de la veille. Ces AMI peuvent cependant aider à expliquer la démarche du franchiseur en interne ou en externe.
Télémaque
- Les campagnes payantes de publicité sur Facebook permettent de sensibiliser l'écosystème de l'association au sens large, mais n'ont pas donné les résultats escomptés en terme de recrutement direct d'associations partenaires
Télémaque

3. Organiser et gouverner



Actions-clés

- 3.1 Définir et accomplir les missions de la tête de réseau, au service du réseau et de l'impact

Bonnes pratiques

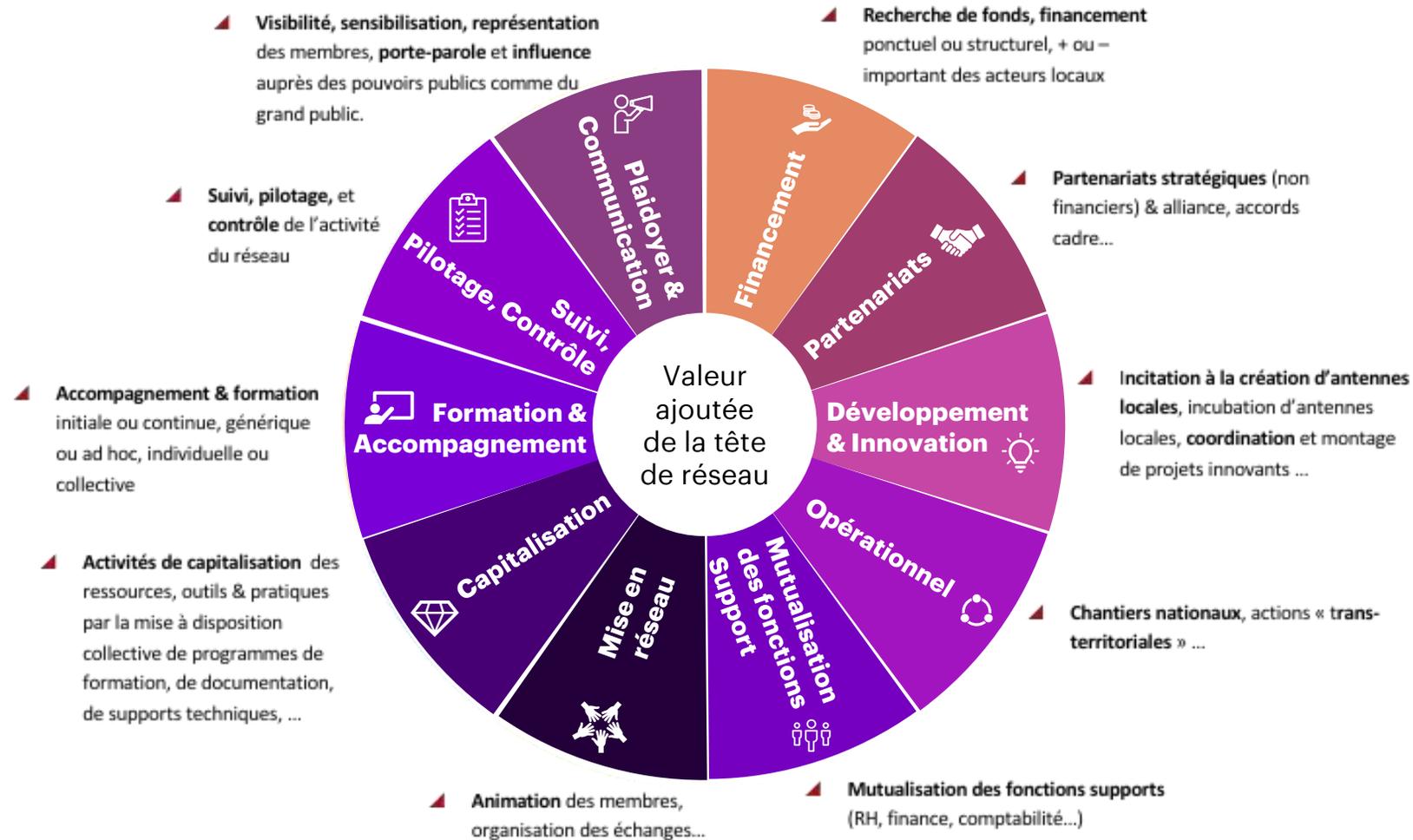
- **Allouer les ressources** de la tête de réseau en fonction du **niveau de développement** du réseau (ressources allouées à la consolidation et au soutien des membres existants vs. au développement du réseau)
Les Petites Cantines
- Dans un réseau bien développé, **(ré)organiser les rôles** au sein de la tête du réseau vers davantage de **spécialisation fonctionnelle** (d'un profil multicasquette à plusieurs personnes spécialisées sur l'accompagnement, le plaidoyer et la communication, la recherche de financements et le développement de partenariats...)
Des étoiles et des femmes

Points d'attention

- Le **bon choix des missions** de la tête de réseau est un facteur majeur de rétention des franchisés.
- Questionner régulièrement l'**adéquation entre les missions que se fixe la tête de réseau et les besoins de ses partenaires franchisés**, sachant que le profil des porteurs de projet et le niveau de maturité du franchisé jouent.
 - La **mise en réseau** est largement souhaitée dans le cas de porteurs de projets individuels
Les Petites Cantines, Singa, Toutenvélo
 - À l'inverse, des associations déjà établies rejoignant un réseau ont parfois trop peu de temps pour être demandeuses
Télémaque

3. Organiser et gouverner

Les missions de la tête de réseau



3. Organiser et gouverner

Les missions de la tête de réseau



Financement (2) Partenariats Développement & innovation Opérationnel Fonctions support mutualisées (pour les franchisés) Mise en réseau des membres Capitalisation Accompagnement & formation Suivi, pilotage, contrôle Plaidoyer & communication



	Financement (2)	Partenariats	Développement & innovation	Opérationnel	Fonctions support mutualisées (pour les franchisés)	Mise en réseau des membres	Capitalisation	Accompagnement & formation	Suivi, pilotage, contrôle	Plaidoyer & communication
ENTREPRENDRE POUR APPRENDRE	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Etre	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Grey	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Light Green
LA CLOCHE	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Grey	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
La cravatte Solidaire	Dark Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Light Green
LES PETITES CANTINES	Light Green	Dark Green	Dark Green	Grey	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
messidor	Grey	Grey	Dark Green	Grey	Grey	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green
SIMPLON.CO	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
SINGA	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Télémaque	Dark Green	Light Green	Dark Green	Grey	Grey	Grey	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green
TOUTENVELO	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Light Green

- **Des missions incontournables :**
 - Développement et innovation
 - Capitalisation
 - Accompagnement et formation
 - Suivi, pilotage, contrôle
- **Et d'autres plus variables d'un réseau à l'autre**
 - Financement
 - Partenariats
 - Mise en réseau
 - Mutualisation des fonctions supports
 - Opérationnel (ex: orchestration de chantiers transterritoriaux...)
 - Plaidoyer & communication

Légende :

Importance de la mission, dans les engagements de la tête de réseau vis-à-vis des partenaires franchisés

- Implication forte, mission-clé
- Implication parcelaire, mission secondaire
- Pas d'implication

Notes : (1) Missions de la tête de réseau formalisées par ScaleChanger dans son étude pour Kodiko, réalisée en mai 2022

(2) Financement : vert foncé si la tête de réseau obtient des financements nationaux et les redistribue aux partenaires franchisés, vert clair si elle aide ses partenaires à répondre aux appels à projet

3. Organiser et gouverner



Actions-clés

- 3.2 Établir une **gouvernance** cohérente, permettant de prendre les décisions au bon niveau

Bonnes pratiques

- Être attentif à **préserver le lien de confiance** au sein du réseau qui grandit, conserver de la **proximité**, et offrir une **animation robuste** avec différents **cercles de travail** selon les rôles (un cercle des trésoriers, un cercle des présidents, un cercle des chargés de communication, un cercle des porteurs de projets).
Les Petites Cantines
- Pour un réseau qui se veut **très participatif** et réellement dirigé par ses membres, créer une **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)**
Toutenvélo

Points d'attention

- Se développer en franchise ou assimilé implique d'accepter un certain **lâcher prise** et de ne pas contrôler autant qu'un développement en propre. Cela doit être **cohérent** avec la personnalité des dirigeants et la culture de l'association.
Simplon
- Plus la gouvernance est **participative et horizontale**, plus la prise de décision **prend du temps**
La Cravate Solidaire ; Toutenvélo

3. Organiser et gouverner



Actions-clés

- 3.3 Gérer les **déviations** par rapport au modèle initial, et les franchisés qui refusent de suivre les règles

Bonnes pratiques

- **Communiquer beaucoup** et s'assurer que l'équipe de la tête de réseau **se déplace très régulièrement sur le terrain**, pour entretenir le lien de confiance avec les équipes locales et désamorcer d'éventuelles incompréhensions.
Des étoiles et des femmes ; Les Petites Cantines
- Avoir une **instance chargée d'alerter** et de trouver une solution en cas de non respect de la charte du réseau par un membre (ex : Conseil d'Administration). S'assurer que des **représentants du réseau** en font partie.
Les Petites Cantines
- **Revenir à l'essentiel : l'impact social**, et voir dans quelle mesure l'éloignement par rapport à l'orthodoxie vient dénaturer les choses
Des étoiles et des femmes ; Simplon
- Prévoir la façon d'**assurer la continuité de l'accompagnement** des bénéficiaires/participants en cas d'arrêt du programme par une association partenaire, même en mode dégradé. Au démarrage d'une franchise, c'est un point essentiel pour convaincre les parties prenantes (participants, salariés, partenaires)
Messidor ; Télémaque
- La **marque grise** (ex : association « powered by » ou « membre du réseau xx ») est une bonne manière de limiter le risque à la fois pour la tête de réseau et pour le franchisé
Simplon

Points d'attention

- Dès l'instant où un franchisé utilise le nom ou la marque du franchiseur, tout problème rencontré par le franchisé peut avoir des répercussions sur le franchiseur (image de marque, réputation, écosystème)
Télémaque
- Plus le **contrat de licence** d'une marque est long, plus il sera difficile à une association partenaire de changer de nom en cas de rupture avec le réseau
Entreprendre Pour Apprendre, Messidor
- **Questionner les contraintes imposées** au franchisé et s'assurer que le cadre réglementaire permet vraiment de les faire respecter
Messidor s'est réorienté vers la formation du personnel des ESAT, plutôt que la franchise

4. Financer

Actions-clés

- 4.1 Financer la tête de réseau durant la phase d'amorçage ou de structuration du réseau de franchise (env. 3-5 ans)

Bonnes pratiques

- **S'appuyer sur les financements et programmes d'accompagnement** dédiés à la duplication d'innovations sociales (ex: La France S'engage, P'INS, ...) pour financer la tête de réseau, le temps que le nombre de membres du réseau soit suffisant pour subvenir aux besoins
ETRE, Les Petites Cantines, Télémaque
- En fonction du nombre de franchisés et du temps que cela prend à la tête de réseau, avoir un **responsable du développement territorial** travaillant partiellement sur d'autres sujets (ex : développement en propre, capitalisation...)
Des étoiles et des femmes, Télémaque
- Faire appel à des anciens salariés ou anciens bénévoles comme **prestataires externes** à temps très partiel pour accompagner des porteurs de projet, et ainsi assurer un **accompagnement individuel sans avoir une équipe support pléthorique**
Les Petites Cantines, Télémaque

Points d'attention

- Le **temps de structuration** de l'essaimage est **toujours plus long que prévu**. Atteindre l'équilibre du budget de l'équipe support met des années, y compris dans des réseaux dont les membres sont en capacité de générer leurs revenus
Ex : l'association Les Petites Cantines a été Lauréat P'INS 2019, mais se considère encore en phase de structuration de réseau en 2022 et vise un autofinancement de la tête de réseau en 2028, sachant que l'activité de restauration d'une Petite Cantine génère des revenus.
- La **vitesse de développement d'un réseau de franchise dépend de sa capacité à attirer les candidats**, donc notamment :
 - de **la notoriété** de sa marque
Ex : Singa suite à la mise en place de son programme d'hébergement de réfugiés chez l'habitant (crise de 2015)
 - du **niveau de préoccupation de la société** quant aux thématiques traitées par l'association
Ex : ETRE avec l'éducation et la formation des jeunes aux métiers de la transition écologique
 - De l'attractivité du **package franchisé** (accompagnement et financement prodigués par la tête de réseau), en particulier pour des structures déjà installées
Télémaque

4. Financer

Actions-clés

- 4.2 Financer la tête de réseau une fois que le réseau de franchise s'est suffisamment développé

Bonnes pratiques

- Proposer différents **packages d'accompagnement en fonction du niveau de maturité** (donc de suivi nécessaire) des franchisés.
Simplon
- Dans le montant nécessaire au lancement d'un nouveau programme franchisé, inclure une partie pour **financer l'accompagnement de la tête de réseau**
Des étoiles et des femmes
- Lorsque l'activité le permet et dans un modèle de gouvernance participative et horizontale, **faire gérer la tête de réseau par des franchisés**
Toutenvélo (Société Coopérative d'Intérêt Collectif SCIC appartenant à ses membres)

Points d'attention

- Ne pas donner trop de détail sur le coût de chaque élément d'un package, pour éviter que les franchisés ne remettent en question chaque item (pas d'accompagnement tout à la carte)
Simplon
- **Le modèle de participation libre** (= chaque franchise choisit le montant de sa contribution annuelle) :
 - nécessite d'avoir un **minimum de franchises** au modèle économique solide
ETRE peut s'appuyer sur les écoles en région Occitanie dont le modèle est bouclé
 - doit idéalement **être inscrite dans la charte** au titre d'une solidarité financière entre les membres
Les Petites Cantines
- La martingale n'existe pas, et même dans des réseaux matures le financement de la tête de réseau demeure un sujet

4. Financer

Actions-clés

- 4.3 Financer l'investissement et le lancement du programme chez le partenaire franchisé
- 4.4 Financer le fonctionnement du programme chez le partenaire franchisé, en vitesse de croisière

Bonnes pratiques

- Dès le recrutement des franchisés, **être transparent sur l'absence de modèle économique** clé en main
ETRE, Le Carillon, Singa, Télémaque
- La tête de réseau accompagne les franchisés dans la **recherche de financements d'amorçage**
ETRE, Des étoiles et des femmes, Simplon, Télémaque
- La tête de réseau **redistribue des financements aux associations partenaires** porteuses de son programme
La Cravate Solidaire, Télémaque, Entreprendre Pour Apprendre
- **Mutualiser** un coordinateur de programme avec d'autres projets portés par l'association franchisée
Des étoiles et des femmes, Le Carillon
- La tête de réseau peut choisir de procéder à un **rééquilibrage territorial** en redistribuant ses financements nationaux de manière à compenser certains handicaps
ETRE
La Cravate Solidaire redistribue davantage à ses membres situés sur des bassins d'emploi sinistrés

Points d'attention

- Au-delà du financement, il est important de **clarifier** dès le départ **les responsabilités** sur le sourcing des participants (mentors, bénéficiaires...)
Télémaque
- La **redistribution de financements** aux associations partenaires obéit à des règles très strictes et va d'autant plus de paire avec le suivi des indicateurs
ETRE
- La coordination du programme au sein d'une association franchisée ne requiert **pas toujours un temps plein.**
Des étoiles et des femmes
- Il est plus aisé d'obtenir des financements pour le lancement d'un projet que pour son fonctionnement en vitesse de croisière. Pour éviter que le programme franchisé ne soit dépriorisé (notamment financièrement) par l'association locale en cas de difficultés, il doit absolument être **inscrit au plan stratégique** pluriannuel de l'association
Des étoiles et des femmes

4. Financer

Les modèles observés



Droit d'entrée / Accompagnement initial	Redevance ou contribution annuelle	Redistribution de financements nationaux	Rééquilibrage territorial opéré par la tête de réseau (financement des territoires les plus fragiles)	Siège lauréat d'un financement essaimage	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> Oui (500 euros) 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 		<ul style="list-style-type: none"> La France S'Engage 2015 	Réflexion en cours sur le modèle économique du réseau
<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Participation libre 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> La France S'Engage 2019 	Réflexion en cours sur la création d'un fonds de dotation
<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Oui, 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> La France S'Engage 2019 PIC 	Réseau qui a atteint sa taille cible en termes de nombre de membres en France
<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion en cours sur la participation libre 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> La France S'Engage 2017 Ashoka 2017 Fondation Bettencourt 	<ul style="list-style-type: none"> Les acteurs locaux considèrent qu'ils portent déjà les coûts du programme du Carillon Proposition de valeur très travaillée
<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui. 	<ul style="list-style-type: none"> La France S'Engage 2014 P'INS 2016 	La tête de réseau lève des fonds et reverse des subventions aux 13 bassins d'emploi, en donnant davantage aux plus sinistrés
<ul style="list-style-type: none"> Oui, contribution libre 	<ul style="list-style-type: none"> Oui, adhésion annuelle libre + participation aux coûts des fonctions support selon le nombre d'adhérent de la cantine 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> P'INS 2019 	Objectif = 40 Petites Cantines en 2028, avec un autofinancement sur la partie « services apportés aux cantines »

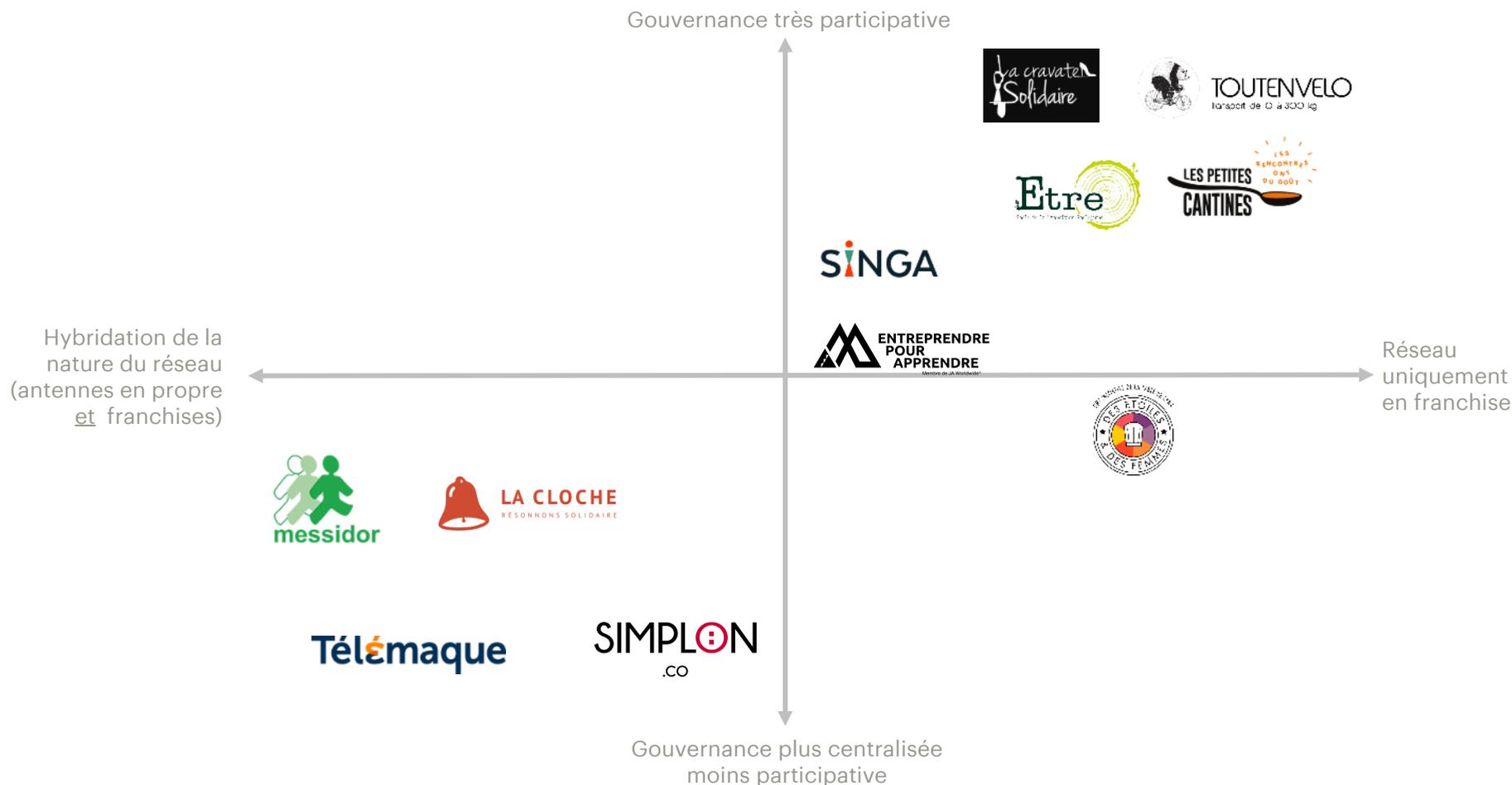
4. Financer

Les modèles observés



	Droit d'entrée / Accompagnement initial	Redevance ou contribution annuelle	Redistribution de financements nationaux	Rééquilibrage territorial opéré par la tête de réseau (financement des territoires les plus fragiles)	Siège lauréat d'un financement essaimage	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> Contribution à l'ingénierie de formation Droit d'accès à des accompagnements env. 60j sur 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> Les territoires reversent une partie de leur chiffre d'affaires au siège 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> French Impact 	<ul style="list-style-type: none"> Messidor est sortie de la franchise et s'est réorientée dans le business de formation
	<ul style="list-style-type: none"> Différents packages d'accompagnements proposés Contribution de chaque fabrique aux frais de la plateforme Simplon on line (LMS) : frais de set up 	<ul style="list-style-type: none"> Forfait d'accompagnement annuel, calibré par référentiel (=formation sur un métier du numérique) et par promotion Contribution de chaque fabrique aux frais de la plateforme Simplon on line (LMS) : frais fixe par seuil de nombre d'apprenants 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> La France S'Engage 2014 	<ul style="list-style-type: none"> Part de subventions et de mécénat décroissante depuis la création de Simplon (60% en 2013, 35% en 2022) Réflexion en cours sur la construction d'offres nécessitant moins de BFR
	<ul style="list-style-type: none"> NC 	<ul style="list-style-type: none"> 15 à 20% de frais de support au siège 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> NC 	<ul style="list-style-type: none"> La France S'Engage 2015 	
	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Oui: 270 euros par jeune par an pendant 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Fondation Bettencourt 	<ul style="list-style-type: none"> Tête de réseau financée par le Plan Mentorat
	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Cotisations annuelles 		<ul style="list-style-type: none"> NC 	<ul style="list-style-type: none"> P'INS 2016-2017 	

Le modèle de gouvernance et gestion associative apparaît fortement corrélé à la nature du réseau et au type de porteurs de projets...

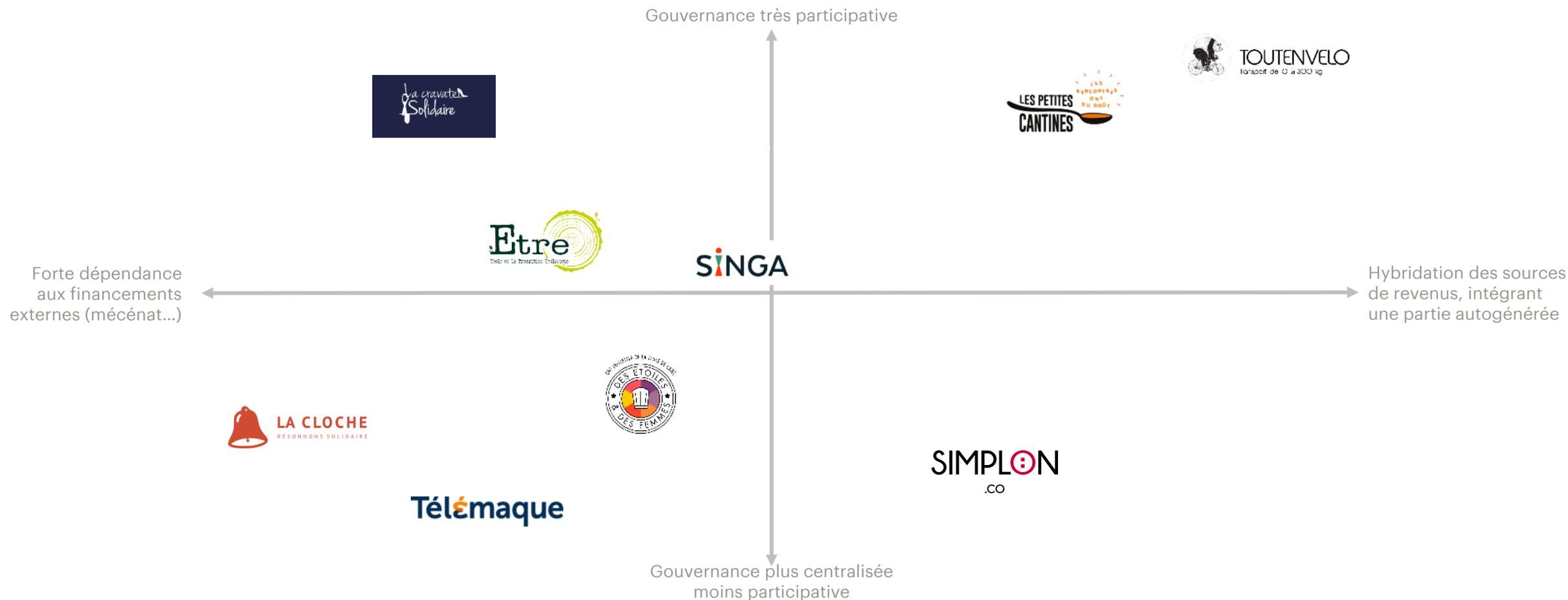


- La gouvernance est plus centralisée dans les réseaux ayant une forte composante d'antennes en propre**

 - Dans des associations comme **Télémaque** ou **La Cloche** (réseau **Carillon**) qui se sont développées d'abord en propre (et continuent de le faire en parallèle du développement en franchise)
 - Chez **Simplon** (80% de fabriques en propre en France), bien que l'association ait dès le départ eu en tête l'objectif de développer également la franchise sociale
 - Chez **Messidor**, qui sort progressivement du modèle de franchise sociale pour se réorienter vers la formation du personnel d'ESAT
- Elle est plus participative dans les réseaux développés uniquement en franchise**

 - Chez **Être**, **La Cravate Solidaire**, **Les Petites Cantines**, **Toutenvélo** qui ont été structurées dès le départ ou presque dans une logique d'essaimage en franchise ou assimilé, impliquant très largement les franchisés dans leur gouvernance. Leurs franchises sont également créées par des porteurs de projet individuels plutôt que par des associations déjà établies
 - **Singa** a testé plusieurs modèles, en propre et en franchise, pour se réorienter sur la franchise
 - **Des étoiles et des femmes** et **Entreprendre pour Apprendre France** (elle-même franchisée de *Junior Achievement Worldwide*), intègrent les franchisés dans leurs gouvernance mais la prise de décision reste assez centralisée

... alors que le modèle de financement ne semble pas influencer le modèle de gouvernance et de gestion associative



3. Facteurs-clés de succès

Les facteurs-clés de succès d'un développement en franchise sociale

Une réglementation sectorielle permettant de faire appliquer la mise en œuvre des éléments incontournables du concept de franchise

Un projet de long terme, soutenu par un financement de l'essaimage pour au moins 3 ans

Une culture des dirigeants et de l'association acceptant de lâcher prise

Un **profil-type** des porteurs de projets bien identifié et **bien ancré localement**, qu'il s'agisse d'associations ou de porteurs individuels

Une tête de réseau favorisant la **communication**, qui se **déplace beaucoup sur le terrain** dans les associations partenaires pour nourrir un lien de **confiance**

Une **marque** forte et/ou évocatrice

Contacts

Kodiko

Kodiko est une association créée en 2016 avec pour objectif d'accompagner les personnes réfugiés vers leur insertion professionnelle, sociale et culturelle à travers un programme de mentorat en entreprise. En créant des binômes « 1 personne réfugiée - 1 salarié-e volontaire », la personne réfugiée est accompagnée dans sa recherche d'emploi, la compréhension des codes de notre marché du travail et la constitution d'un premier réseau professionnel. Les salarié-es qui s'engagent vont découvrir d'autres réalités, cultures et richesses professionnelles.

- Marion Hébert
marion.h@kodiko.fr

Fondation Accenture

Œuvrant en faveur de la formation, de l'emploi et de l'inclusion, la Fondation du cabinet de conseil Accenture soutient les associations en s'appuyant sur son expertise technologique et de conseil.

- Sarah Lourdez
sarah.lourdez@accenture.com
- Marie du Payrat
marie.du.payrat@accenture.com
- Clara Trajster
clara.trajster@accenture.com

