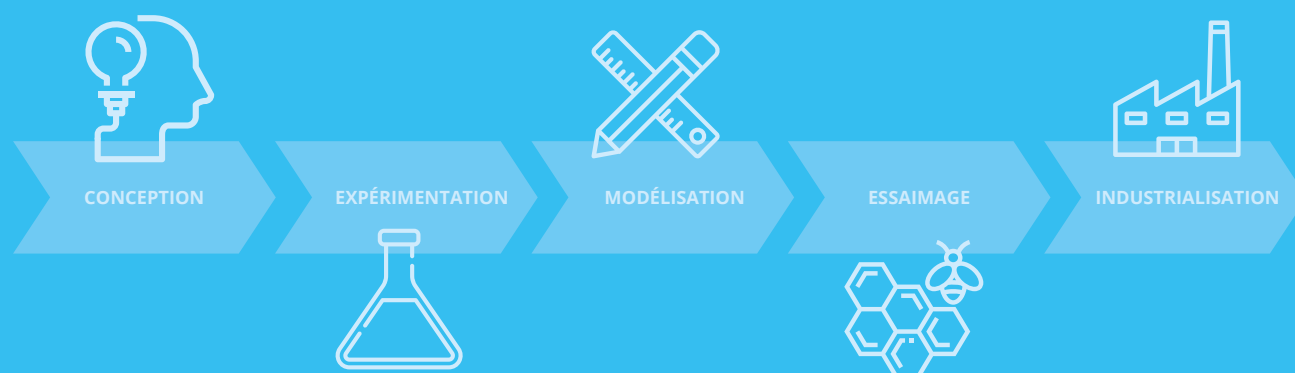


Guide pratique L'INVESTISSEMENT SOCIÉTAL EN ACTIONS !



Octobre 2018



AG2R LA MONDIALE



Le RAMEAU

Co-construisons demain

Création graphique : Studio Green



Ce manuel est imprimé sur du Papier minéral par **rocStar**.
Conçu pour durer, il est fabriqué à partir de poudre de pierre, sans bois, sans eau.
Il résiste même à l'eau et à l'humidité ! www.rocstar.fr

*Pour cette œuvre (production), des encres végétales qui ne contiennent aucun solvant nocif (sans IPA) ont été utilisées.
Le processus de production tout entier est certifié ISO 14001, norme environnementale, et alimenté par de l'énergie renouvelable. Tous les composants utilisés, ainsi que le processus d'impression, sont climatiquement neutre.*



ÉDITO



« Le temps de la réflexion est une économie de temps. » Cette citation de Publius Syrus, artiste, écrivain et poète de l'Antiquité, s'applique parfaitement à la démarche du Fonds d'Innovation menée par AG2R LA MONDIALE en étroite collaboration avec Le RAMEAU. Pas moins de 8 années de travail de fond et de terrain ont en effet été nécessaires pour expérimenter une démarche fondamentalement innovante de soutien aux acteurs engagés de l'Économie sociale et solidaire.

Agir pour préserver la solidarité et contribuer à réduire les vulnérabilités est naturel pour nous. Nous pratiquons l'engagement sociétal depuis toujours tout simplement parce que nous puisons nos racines dans l'histoire du paritarisme et du mutualisme, par essence garants de l'intérêt collectif, et dans les valeurs de l'économie sociale et solidaire, dont nous sommes issus. Au service du bien vivre ensemble, notre démarche vise à mieux prendre en considération les besoins fondamentaux de la personne tout au long de la vie.

Dans le contexte difficile que nous connaissons, nos concitoyens en souffrance sont de plus en plus nombreux à faire appel en majorité à des associations pour trouver un soutien face aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur parcours de vie. Or, pour accompagner ces publics fragilisés de manière à la fois plus efficace et plus pérenne, ces structures ont besoin de davantage de moyens – et pas uniquement financiers. C'est une forme d'alliance inédite qui transcende la logique classique de mécénat qu'il s'agit d'explorer.

Fort de cette conviction, et grâce à la clairvoyance des administrateurs de l'association Agesica et à la confiance des Fédérations Agirc et Arrco, nous avons créé le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE en 2011.

La singularité de notre démarche réside en la capacité à « activer » quatre leviers complémentaires : le soutien financier, l'accompagnement stratégique, la création de synergies pour permettre aux structures de consolider leur développement sur le long terme et la mesure de l'impact social généré.

Aujourd'hui, le Fonds a acquis une expérience solide. Nous sommes heureux et fiers de partager avec vous dans ce guide pratique l'ensemble des résultats, des enseignements et des méthodologies acquis. Nous espérons que cette abondante matière réunie vous donnera l'opportunité d'aller encore plus loin dans le montage de partenariats d'investissement sociétal afin de prendre la main sur demain. »

André Renaudin
Directeur Général d'AG2R LA MONDIALE



ÉDITO



En matière d'innovation sociétale, plus que pour toute autre chose, seule l'expérience compte ! En effet, pour rendre lisible et visible un sujet aussi complexe, seules « les preuves de concept » rendent légitimes pour aborder ce qui se vit plus qu'il ne se dit.

Après 12 ans de cheminement, d'observations et d'expérimentations, le temps est venu de partager les résultats d'un modèle d'investissement sociétal radicalement novateur. De la compréhension du rôle institutionnel grâce à la Caisse des Dépôts, au partage d'un référentiel d'évaluation partenarial avec ENGIE, en passant par l'invention d'un social business à la française avec Renault et à l'identification des besoins au plus près des territoires avec La Poste, la diversité des investisseurs avec lesquels ont été conçus ces travaux en fait la richesse. Plus de 80 partenaires publics et privés ont en effet eu une contribution aux résultats partagés dans ce guide... et je ne parle pas naturellement des 150 structures d'intérêt général qui en ont bénéficié et avec lesquelles nous avons co-construit les solutions les plus adaptées pour elles.

Si c'est avec AG2R LA MONDIALE que Le RAMEAU a choisi de co-produire cet ouvrage, c'est parce que le partenariat qui nous unit depuis une décennie a été particulièrement structurant. Après 3 ans de découverte respective et d'interconnaissance, c'est en 2010 qu'il prend toute son ampleur avec le projet de co-construire le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE. L'objectif est alors de concevoir et d'expérimenter un outil radicalement novateur qui vienne compléter ceux déjà existants tant en interne qu'en externe. Il ne s'agissait pas en effet d'inventer une solution universelle, mais bien au contraire de s'appuyer sur les solutions existantes pour les compléter utilement et assurer, pour les porteurs de projets, une forme de continuité au travers de la diversité des outils mis à disposition en fonction de leurs besoins. Le Groupe ne manquait pas d'outils performants : de sa Fondation à ses fonds d'investissement, en passant par une politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) active et une action sociale dynamique. Ce fut ainsi une véritable opportunité pour inventer un nouvel outil différenciant qui réponde là où l'écosystème ne savait encore répondre. La condition de succès était alors claire : cheminer avec l'ensemble des parties prenantes (associations, institutions, autres entreprises, accompagnateurs, acteurs académiques) autour d'une démarche apprenante pour progressivement découvrir les moyens de répondre avec pertinence aux besoins non pourvus.



Ainsi, vous ne trouverez pas dans ce guide LA solution miracle et encore moins LE modèle d'investissement du XXI^{ème} siècle ... mais tout simplement les fruits d'un cheminement partagé avec les pionniers qui ont accepté de prendre des risques et d'en partager les résultats. Qu'ils en soient ici profondément remerciés.

L'innovation sociétale rend nécessairement humble. Il ne s'agit pas seulement de reconnaître que nous vivons la « fin des arrogances⁽¹⁾ » face à l'ampleur des défis auxquels nous sommes collectivement confrontés, mais plutôt de constater que la force de toute démarche apprenante est d'être réellement à l'écoute de la « surprise » et du « pas de côté » nécessaire pour réussir là où tant de fois auparavant nous avons échoué.

Du temps, de la patience et de la persévérance sont nécessaires, mais au fondement de toute innovation se trouve aussi la confiance. La confiance en lui-même de celui qui a l'idée originelle, la confiance de l'équipe qui l'entoure et sans qui il n'est rien, et la confiance de l'écosystème qui l'accueille et découvre progressivement la valeur de son invention. C'est sur les territoires que cette confiance naît et se cultive. Sachons donc être à l'écoute des territoires, de leur diversité et de leurs richesses.

Souhaitons que ce guide contribue à rendre hommage à « l'Alchimie du bien commun⁽²⁾ », autrement dit aux « Artisans du bien commun », aux « Projets Cèdre du Liban » et aux « Territoires de confiance ». C'est ce triptyque qui permet à l'innovation sociétale non seulement de prendre racine, mais surtout de rayonner pour répondre concrètement aux besoins actuels, et notamment des plus fragiles d'entre nous. C'est cette alchimie qui donne confiance dans notre capacité collective à relever les défis de ce XXI^{ème} siècle. Il ne s'agit plus seulement de co-construire le bien commun, mais plus profondément encore de redécouvrir notre Lien commun qui nous permet de « faire société ».

Bonne lecture !

Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-Fondateur du RAMEAU

(1) Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! », (Editions Dalloz, décembre 2016)

(2) Livre « Alchimie du bien commun », (Fondation pour la co-construction du bien commun, octobre 2018)



SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| Éditos | 03 |
| Introduction : L'importance de faire émerger de nouvelles pratiques | 08 |

PARTIE 1 09

Le modèle d'investisseur sociétal

1/ Les spécificités de l'innovation sociétale

| | |
|---|----|
| A/ Qu'est-ce que l'innovation sociétale ? | 10 |
| B/ Les spécificités du processus d'innovation sociétale | 14 |
| C/ Les zones de risque du cheminement de l'innovation | 19 |

2/ L'investissement sociétal

| | |
|--|----|
| A/ La posture de l'investisseur sociétal | 28 |
| B/ Les leviers de l'innovation sociétale | 31 |
| C/ La démarche d'investissement sociétal | 37 |

3/ L'exemple inspirant : le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE

| | |
|--------------------------------------|----|
| A/ La démarche du Fonds d'Innovation | 42 |
| B/ Les moyens mobilisés | 43 |
| C/ Les résultats produits | 44 |

49 — PARTIE 2

Au cœur du modèle :

La qualification des projets d'innovation

50 — 1/ Comprendre la stratégie d'innovation

| | |
|----|---|
| 50 | A/ Les fondements de la stratégie |
| 52 | B/ Analyser un projet d'innovation |
| 55 | C/ L'importance de la temporalité pour qualifier l'innovation |



| | |
|-----------|---|
| 57 | 2/ Définir le modèle socio-économique |
| 57 | A/ Qu'est-ce qu'un modèle socio-économique ? |
| 61 | B/ Les trois leviers du modèle socio-économique |
| 62 | C/ L'hybridation des modèles socio-économiques |
| 66 | 3/ Qualifier la valeur de l'innovation |
| 66 | A/ L'évaluation, à quoi cela sert-il ? |
| 67 | B/ Les trois modes d'évaluation |
| 71 | C/ Définir la juste évaluation |

PARTIE 3

Les méthodes et outils de l'investisseur sociétal

1/ Le processus d'investissement sociétal

- A/ Le processus de repérage et de sélection
- B/ La qualification de l'innovation sociétale
- C/ Le processus d'investissement

2/ L'accompagnement des projets d'innovation sociétale

- A/ Qu'est-ce que l'accompagnement ?
- B/ Les solutions d'accompagnement
- C/ Les enjeux de renforcement de l'accompagnement en France

3/ L'évaluation partenariale

- A/ Les principes de l'évaluation partenariale
- B/ Le référentiel d'évaluation partenariale
- C/ Démarche méthodologique

| |
|------------|
| 77 |
| 78 |
| 78 |
| 87 |
| 93 |
| 96 |
| 96 |
| 98 |
| 105 |
| 106 |
| 106 |
| 107 |
| 112 |

| | |
|------------|----------------------------|
| 118 | Mise en perspective |
| 120 | Annexe - Glossaire |
| 123 | Remerciements |



INTRODUCTION

L'IMPORTANCE DE FAIRE ÉMERGER DE NOUVELLES PRATIQUES

Lorsqu'AG2R LA MONDIALE et Le RAMEAU publient le référentiel « Modèle d'investisseur sociétal⁽³⁾ » à l'occasion d'une conférence au CESE⁽⁴⁾, consacrée à l'innovation sociétale en juin 2015⁽⁵⁾, les objectifs de développement durable (ODD) ne sont pas encore signés. Ces derniers le seront en septembre de la même année.

Les ODD marquent un triple changement de paradigme :

- Passage d'une approche en silo à une vision systémique,
- Passage d'un « face à face » en confrontant les modèles à un « côte à côte » en tentant d'inventer ensemble des solutions pertinentes et adaptées aux besoins, en priorité des plus fragiles,
- Passage d'un « chacun pour soi » à une nécessaire coopération pour trouver des solutions face à l'ampleur des enjeux collectifs.

Force est de constater que 3 ans après, les choses ont profondément évolué⁽⁶⁾. Certes, certains pourront y voir le verre « à moitié vide », mais il convient surtout d'acter du verre « à moitié plein » pour accélérer le mouvement de co-construction engagé pour relever les défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.

Faciliter l'innovation sociétale est donc au cœur de l'actualité. Tout d'abord, cela correspond à une véritable attente des citoyens français, des maires, des dirigeants d'entreprises et des responsables associatifs qui plébiscitent un « devoir d'alliances⁽⁷⁾ ». Mais plus encore, c'est valoriser le passage à l'acte de plus en plus d'organisations qui se mobilisent pour contribuer à cette innovation sociétale.

Les pratiques sont aussi largement expérimentées. C'est tout l'enjeu de ce guide que de les partager. Il a été conçu comme un parcours progressif de la vision systémique de l'innovation sociétale. Après avoir fait l'exercice du côté du territoire en 2016⁽⁸⁾ puis du porteur de projet en 2017⁽⁹⁾, il s'agit ici de prendre le point de vue de l'investisseur sociétal.

Qu'est-ce que l'innovation sociétale ? Quel est le chemin qui la caractérise ? Quels sont les besoins en fonction de l'étape du projet ? Comment qualifier cette innovation ? Avec quels leviers adaptés la soutenir ? Quels sont les méthodes et outils d'un investissement sociétal pertinent ? ... Telles sont les questions auxquelles vous trouverez des réponses dans ce guide.

(3) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » consultable sur : <https://investisseursocietal.wordpress.com/>

(4) Conseil Economique Social et Environnemental.

(5) Actes du colloque « Innovation sociétale », (Le RAMEAU, septembre 2015).

(6) Rapport sur l'appropriation des ODD par des acteurs non étatiques en France (Comité 21, juillet 2018).

(7) Rapport quinquennal PHARE « Les fragilités et la co-construction territoriale », (Observatoire des partenariats, février 2018).

(8) Référentiel « co-construction territoriale », (Le RAMEAU, novembre 2016).

(9) Livre blanc « L'innovation associative », (GPMA-Le RAMEAU, décembre 2017).



PARTIE 1

LE MODÈLE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL

Investir dans l'innovation n'est pas nouveau,
pas plus que de s'engager au service du bien commun.

Ce qui est plus original, c'est que l'engagement devient
un réel outil de Recherche & Développement sociétal
qui contribue non seulement à répondre aux nouveaux
besoins mais aussi à la performance de l'investisseur.

LES SPÉCIFICITÉS DE L'INNOVATION SOCIÉTALE

1



L'investissement sociétal a pour objet de soutenir l'innovation sociétale. Ce soutien doit être approprié : au moment le plus pertinent et selon des formes les plus adaptées. Pour « investir sûrement », il est donc nécessaire de connaître les spécificités de l'innovation sociétale.

Cette partie vous donne des clés de compréhension de :

- Ce qu'est un projet d'innovation sociétale (A),
- Comment il émerge et se développe, c'est-à-dire son processus d'innovation (B),
- Quels sont les besoins de la structure porteuse de l'initiative / invention tout au long du processus (C).

A/ Qu'est-ce que l'innovation sociétale ?

1. L'INNOVATION, LES MOTS POUR LE DIRE

En matière d'innovation, il convient de distinguer trois notions différentes correspondant à des stades de développement distincts⁽¹⁰⁾ :

- **Initiative** : toute démarche contribuant à améliorer une situation par une contribution adaptée aux besoins des personnes, des organisations ou des territoires.
- **Invention** : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés – elle est portée par son inventeur, et se caractérise par une « preuve de concept ».
- **Innovation** : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés, ayant été déployée à une échelle suffisamment significative pour impacter l'ensemble de l'écosystème – elle dépasse la capacité d'action de son seul inventeur, et l'invention est déclinée au travers de multiples usages.

A titre d'exemple, le « principe actif » de la pénicilline inventé par Fleming est une invention. Elle devient une innovation lorsque l'ensemble du corps scientifique et médical en comprend la portée, et la déploie au travers de médicaments.

10) Dictionnaire des praticiens, (Le RAMEAU, février 2018)



Ainsi, l'invention ne devient innovation que si elle est adoptée par l'écosystème. Le « principe actif » de l'éprouvette ne garantit en effet pas que la solution soit déployable à grande échelle. Cela n'est pas nécessairement un problème, et toutes les solutions adaptées aux spécificités locales n'ont pas nécessairement besoin d'être développées au-delà de l'espace dans lequel elles ont été conçues.

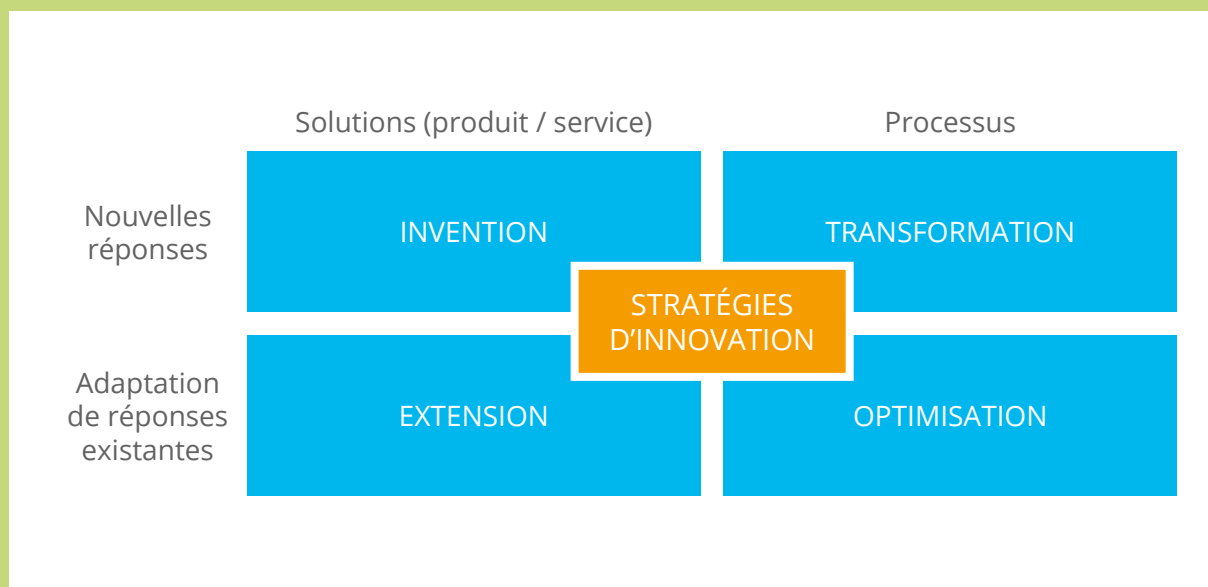
BON À SAVOIR

QUATRE STRATÉGIES D'INNOVATION



Il existe quatre stratégies d'innovation en fonction de la nature du projet :

- **Inventions** : nouveaux produits ou services,
- **Projets de transformation** : création d'un nouveau processus,
- **Projets d'extension** : adaptation du périmètre d'actions d'un produit ou service,
- **Projets d'optimisation** : adaptation de processus existants pour en améliorer le fonctionnement.



2. ET L'INNOVATION SOCIÉTALE ?

Une innovation sociétale se caractérise par sa double finalité :

- Elle répond à des besoins économiques, sociaux, sociétaux ou environnementaux,
- Elle s'adresse à des populations et / ou des territoires, incluant prioritairement les plus fragiles.

Pour aller plus loin dans la définition, il est possible de se référer à celle de l'innovation sociale retenue dans la loi ESS (Économie Sociale et Solidaire) de juillet 2014⁽¹¹⁾. Le Conseil Supérieur de l'ESS a aussi formalisé une grille de qualification⁽¹²⁾ qui permet aux porteurs de projets et à leurs financeurs de se repérer.

La contribution aux Objectifs de Développement Durable est également un critère de référence pour qualifier l'innovation sociétale⁽¹³⁾.

11) Loi ESS du 31 juillet 2014 <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>

12) Grille de caractérisation de l'innovation sociale (AVISE, 2011, révisée en 2017)

13) Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en France (Comité 21, juillet 2018)



FOCUS

DÉFINITION DE L'INNOVATION SOCIALE



L'innovation sociale est un concept récent et évolutif, ne présentant pas de définition uniforme. De nombreux acteurs, de différents horizons, se saisissent de cette question et réfléchissent aujourd'hui à sa définition.

Les experts de l'ESS

 **avise** Grille de caractérisation de l'innovation sociale

- 1 Réponse à un besoin social mal satisfait
- 2 Implication des acteurs concernés
- 3 Expérimentation et prise de risques
- 4 Génération d'autres effets positifs
(développement économiques, autres besoins sociaux, impact environnemental, grappe d'innovations, création d'une filière, renouvellement d'un secteur d'activité / territoire)

Les acteurs de terrain

 **MOUVES** : définition du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS)

- 1 Réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits
- 2 En impliquant la participation et la collaboration des acteurs concernés (utilisateurs et usagers)
- 3 Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution
- 4 Dans ces domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations, etc.
- 5 Par un processus en plusieurs étapes : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.

Le législateur

 **LOI du 31 juillet 2014** relative à l'ESS

- 1 Réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques
- OU**
- 2 Une réponse à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode d'organisation du travail (association des bénéficiaires, modalités de financement notamment)

Les experts de l'investissement social

 **Comité Français sur l'investissement à impact social**

Traitement de besoins sociaux non ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et les politiques sociales en France

Un **projet d'innovation sociétale** est un projet à forte utilité sociétale qui a le potentiel pour impacter l'ensemble de l'écosystème. Il doit pouvoir être reproduit à grande échelle et être viable à long terme. Au regard de la définition de l'innovation, tous les projets innovants ne sont pas des innovations sociétales.

L'innovation sociétale est par nature plus complexe. Elle nécessite pour être déployable de s'appuyer sur une triple innovation.



3. LA TRIPLE INNOVATION

Tout au long de son cheminement, un projet d'innovation sociétale évolue nécessairement et se densifie. Pour établir la « preuve de concept », il convient de caractériser une triple innovation : dans la proposition de valeur, dans la chaîne de valeur et dans le modèle socio-économique. En règle générale, il est nécessaire de s'appuyer sur cette triple innovation pour que le projet d'innovation sociétale puisse changer d'échelle.

Innové dans la solution (proposition de valeur)

Il s'agit de la réponse concrète que l'on apporte à un besoin non ou mal couvert. Cette réponse peut résulter de la création d'un produit ou d'un service qui n'existait pas encore, mais elle peut aussi consister à introduire sur un territoire, tout en l'adaptant, une solution qui existait déjà ailleurs : on parle alors d'extension.

Innové dans le fonctionnement (chaîne de valeur)

Il s'agit aussi d'innover dans la chaîne de valeur, d'inventer une nouvelle manière de travailler, collective et structurée, afin de co-construire pour déployer la réponse innovante.

A ce stade, l'objectif du porteur de l'innovation est de pouvoir démultiplier le potentiel d'action et d'impact, en s'appuyant sur la complémentarité des acteurs à mobiliser et sur une répartition claire des rôles de chacun.

Innové dans le modèle socio-économique (équilibre des ressources)

La spécificité de l'innovation sociétale est qu'elle comporte aussi une part – plus ou moins grande selon les initiatives – qui ne se limite pas à la seule activité économique. Pour déployer à grande échelle une innovation sociétale, c'est essentiellement sur ce point qu'il est difficile de trouver le juste équilibre... et surtout le juste modèle socio-économique. Ce 3^{ème} levier de l'innovation sociétale est souvent le plus complexe à définir pour la phase de déploiement. Il demande une réelle inventivité.

ÉCLAIRAGE

LA TRIPLE INNOVATION AU CŒUR DES MODÈLES SOCIÉTAUX



Le déploiement d'une innovation sociétale n'est possible que si la proposition de valeur, la chaîne de valeur et le modèle socio-économique ont été re-questionnés et in fine validés :

- **L'innovation de solution.** La solution doit apporter une réponse pertinente à un besoin qualifié. **C'est la proposition de valeur.**
- **L'innovation de fonctionnement.** Cette solution doit s'appuyer sur une **chaîne de valeur** adaptée.
- **L'innovation du modèle socio-économique.** La solution doit être viable à long terme. Le rôle de partenaires publics et privés y est majeur pour **hybrider** les sources de financement.

L'exemple d'Unis-cité

Innovation de solution

Innovation dans la proposition de valeur :

- Quelles sont les cibles de l'innovation ?
- Quels sont leurs besoins ?
- Quelles nouvelles solutions créer ?

- Jeunes de 16 à 25 ans
- Développer la citoyenneté et la mixité sociale après la disparition du service militaire
- Missions de service civique

Innovation de fonctionnement

Innovation dans la chaîne de valeur :

- Avec qui travailler ?
- Quel rôle pour chacun ?
- Quel processus de travail ?

Le service civique devient une politique publique. Unis-Cité repositionne sa place dans un écosystème plus vaste : autres associations, Agence du Service Civique

Innovation de modèle socio-économique

Innovation dans l'équilibre des ressources :

- En phase de R&D
- En phase de modélisation
- En phase de déploiement

- Phase de R&D : partenariats privés
- Phase de déploiement : modèle hybride privé / public

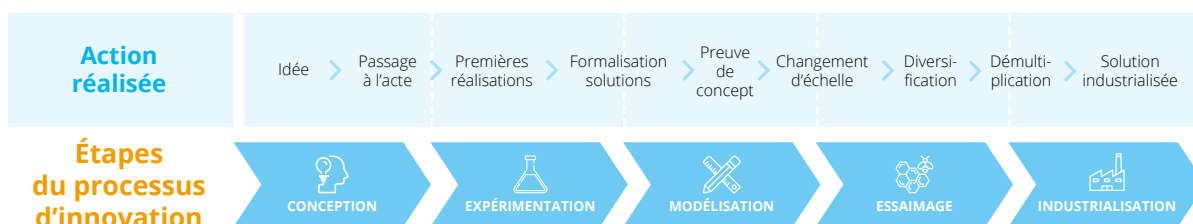


B/ Les spécificités du processus d'innovation sociale

Bien que souvent très informel, le processus d'innovation sociale comprend des phases bien distinctes. A partir d'une décennie de recherches et d'expériences de terrain, Le RAMEAU a modélisé les cinq étapes de ce processus : la conception, l'expérimentation, la modélisation, l'essaimage et l'industrialisation de l'innovation.

1. LE CHEMINEMENT D'UNE INNOVATION SOCIALE

Les cinq étapes du cheminement peuvent se décrire de la manière suivante :



La conception : les besoins sont repérés et analysés ; des idées de solutions pour y répondre émergent. Dans les faits, cette étape coïncide souvent avec la constitution même d'une structure. L'innovation sociale se confond alors avec le projet fondateur. Toutefois, il ne s'agit pas du seul cas observable, et les organisations une fois créées continuent à innover !

L'expérimentation : les solutions imaginées sont testées de manière empirique. Au fur et à mesure la structure porteuse affine et adapte ses réponses, en fonction des réalités rencontrées.

La modélisation : il s'agit de formaliser les résultats de l'expérimentation, ce qui a fonctionné et le descriptif de la solution retenue (« la preuve de concept »), de retracer le chemin parcouru, d'en capitaliser les fondements et les « principes actifs » qui font la pertinence de la solution. Cette étape est cruciale pour le développement de l'innovation à plus grande échelle, car elle permet à la structure porteuse de construire le développement de son projet, mais également de partager la « découverte », de la rendre accessible, et ainsi de permettre à d'autres acteurs de s'en saisir.

L'essaimage : c'est la 1ère phase du déploiement à grande échelle de l'innovation. Elle permet de diffuser plus largement la solution grâce à un développement porté par structure porteuse (par une duplication de l'initiative via la création d'antennes sur le territoire par exemple). Différentes formes d'essaimage sont possibles.

L'industrialisation : l'innovation sociale a pour finalité d'être diffusée largement. La solution doit en effet pouvoir s'adresser in fine au plus grand nombre, bien au-delà du champ d'action de la seule organisation « conceptrice ». L'initiative entre dans les usages de l'écosystème et trouve son modèle définitif de fonctionnement. A ce stade, l'innovation peut devenir une politique publique, mais il n'est pas rare que s'ouvre aussi un nouveau marché, porté par des acteurs économiques. Cela oblige le porteur initial à se positionner pour savoir la place qu'il souhaite avoir dans le déploiement.

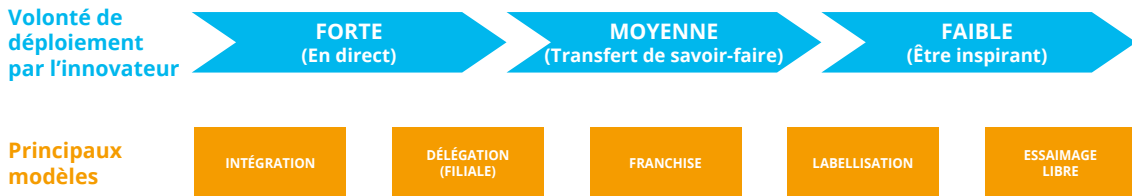


FOCUS

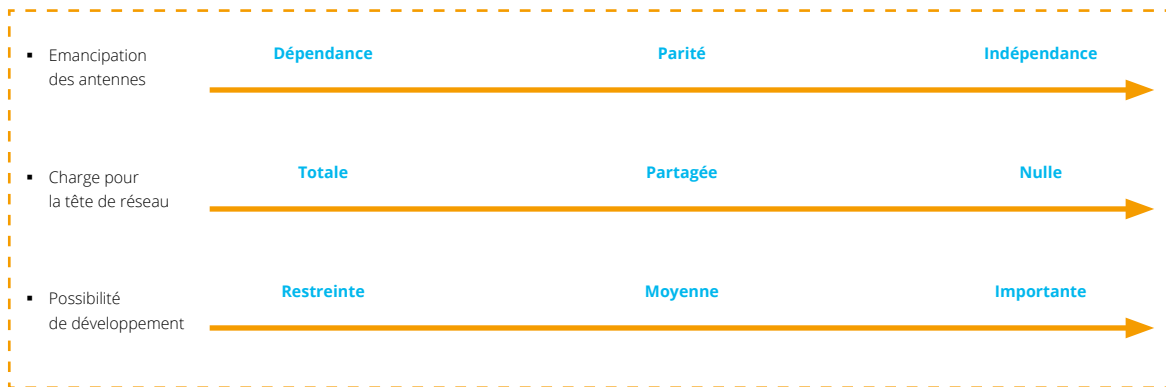
LES STRATÉGIES D'ESSAIMAGE ET LEURS IMPACTS



Les stratégies d'essaimage

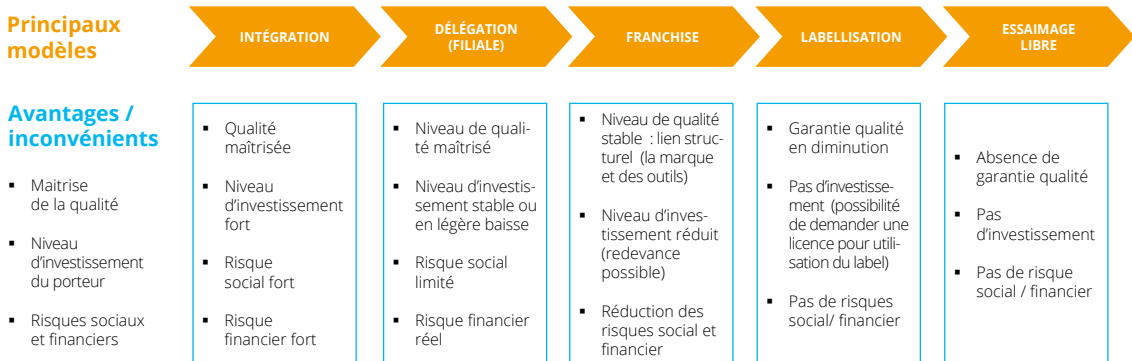


Caractéristiques des relations entre la structure porteuse et le maillage territorial



Les impacts sur le lien de coordination

Pour définir le lien de coordination entre la tête de réseau et les antennes, 3 critères sont à prendre en compte : le niveau de qualité, la capacité d'investissement de la tête de réseau et les risques social et financier.



Maitriser les impacts du lien de coordination pour définir les modalités du déploiement



ILLUSTRATION

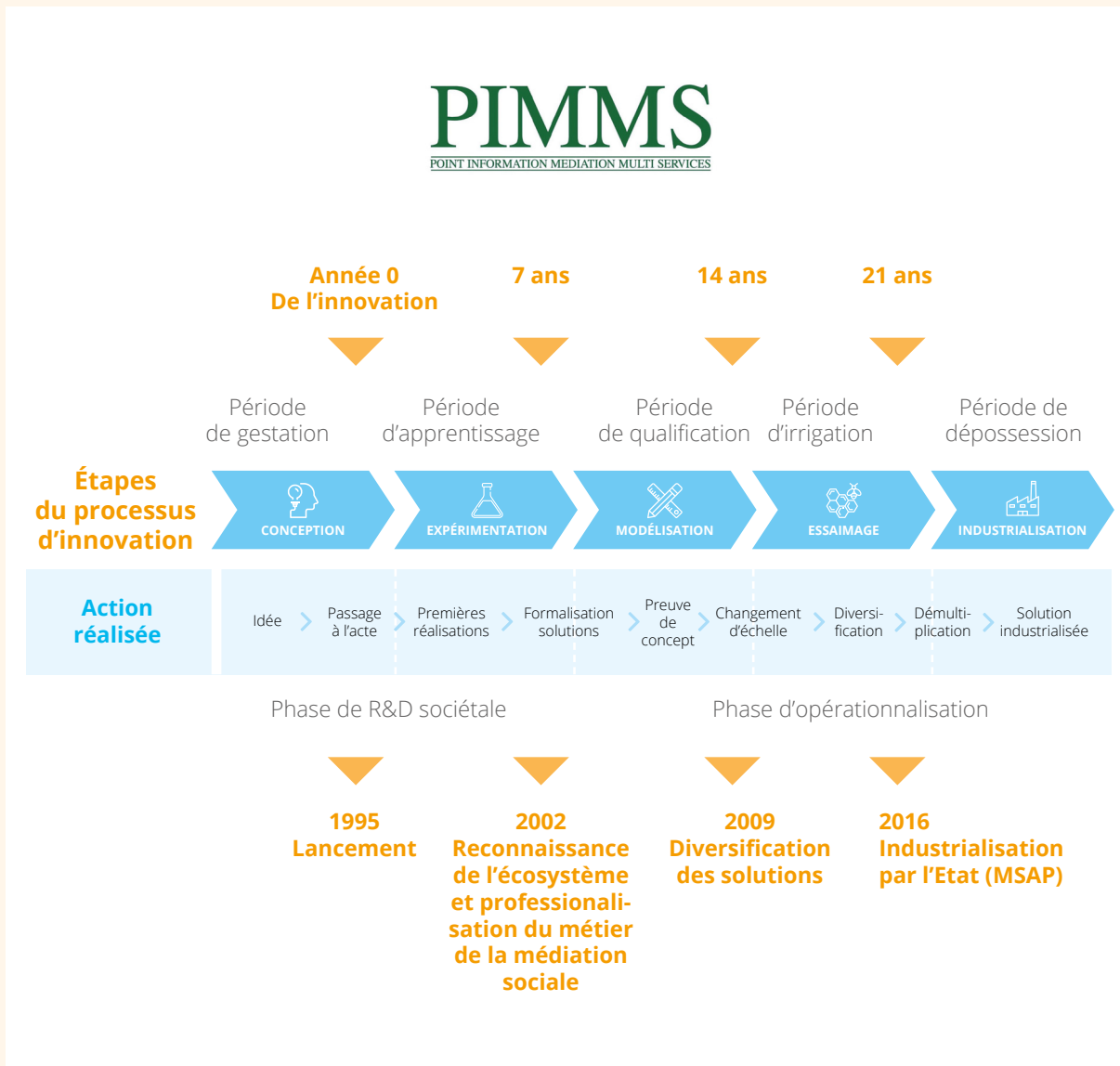
LE CHEMIN D'INNOVATION DES PIMMS



Les Points information médiation multiservices (PIMMS) favorisent l'accès aux droits et l'accessibilité des services publics ou privés sur les territoires pour des publics les plus fragiles.

Ils fournissent aux habitants une information et un accompagnement adapté à leurs besoins pour faciliter leurs démarches et contribuer à leur autonomie. Ils ont également une vocation sociale : les missions de médiation étant réalisées par des personnes éloignées de l'emploi. Le réseau des PIMMS compte 64 points d'accueil en France.

Depuis 1995, le cheminement des PIMMS a permis de faire évoluer la proposition de valeur du réseau et plus globalement l'écosystème. Il a progressivement contribué à inventer le métier de la médiation sociale.



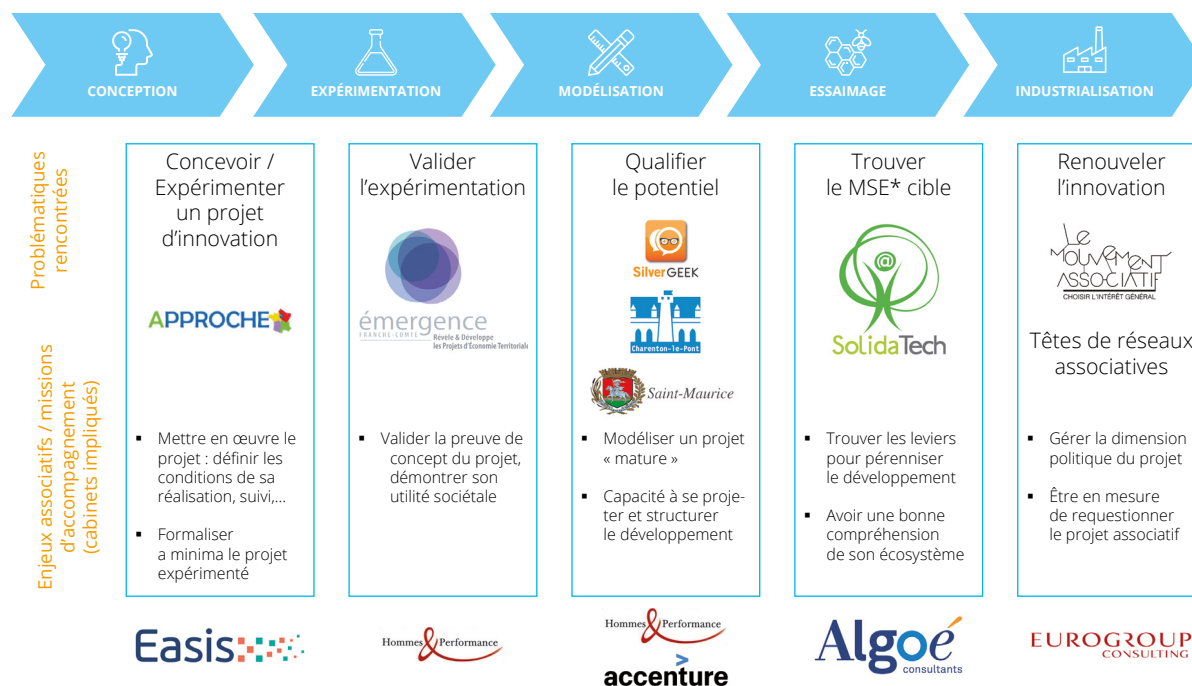
ÉCLAIRAGE

EXPÉRIMENTATION SUR L'INNOVATION ASSOCIATIVE



L'expérimentation menée avec Consult'In France, la fédération représentative des métiers du conseil en stratégie et management, a permis d'étayer et d'approfondir les enjeux et les pratiques des innovations sociétales selon la phase de leur développement⁽¹⁴⁾.

Les 5 étapes du processus d'innovation



Les outils pour accompagner la stratégie d'innovation sont mis à disposition gracieusement des cabinets de conseil sur le centre de ressources numériques « Accompagnement associatif » : <https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/>

2. LA PLACE DU SECTEUR ASSOCIATIF DANS L'INNOVATION SOCIÉTALE

Le secteur associatif porte dans son ADN une forte capacité d'innovation. Celle-ci repose sur deux fondamentaux qu'il est nécessaire de rappeler :

- Les associations sont des acteurs de proximité avec les populations et/ou territoires qu'elles accompagnent, notamment les plus fragiles. Cette proximité leur permet de percevoir les éléments de leur environnement qui doivent faire l'objet d'une attention particulière. Elles captent les « signaux faibles » et peuvent ainsi concevoir des solutions pour répondre aux besoins,
- Ce sont aussi des acteurs d'intérêt général : grâce à leur capacité à mobiliser des forces vives, elles sont en mesure d'expérimenter rapidement les solutions conçues.

Le secteur associatif porte ainsi des projets d'innovation : il les initie, les expérimente. Il peut ensuite s'appuyer sur la complémentarité des acteurs économiques et publics, pour permettre à ces projets de se développer, voire de se déployer.

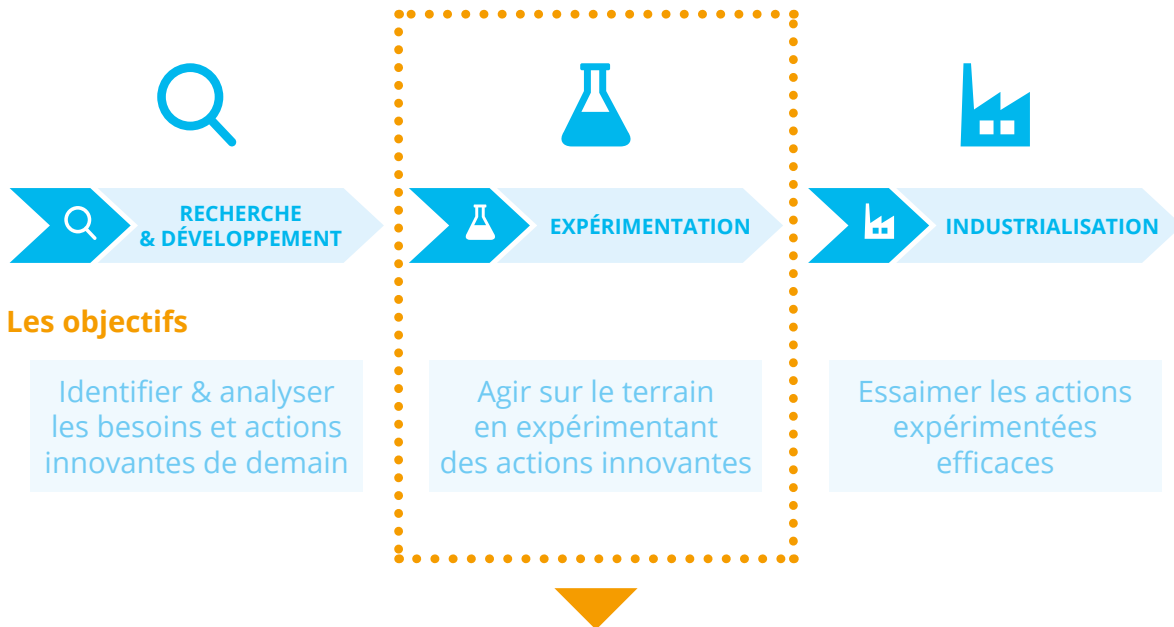
*MSE = Modèle Socio-Économique

(14) Retour d'expérience de l'accompagnement des projet d'innovation sociétale (Consult'In France-Le RAMEAU, février 2017)



Entre la recherche fondamentale assurée par les acteurs académiques, et la recherche appliquée menée par les autres acteurs publics et privés, les associations d'intérêt général ont un rôle de Recherche & Développement (R&D) sociétale au travers de démarches empiriques apprenantes.

La chaîne de valeur



Répondre utilement à des besoins immédiats pour lesquels il n'existe ni réponse des pouvoirs publics, ni des entreprises

3. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION ASSOCIATIVE

De par ses spécificités, le secteur associatif est particulièrement adapté à porter l'innovation sociétale. Ses atouts sont particulièrement utiles à deux stades du développement de l'innovation sociétale.

L'inversion des phases à l'amorçage

Tout d'abord, **les phases d'expérimentation et de modélisation sont inversées** par rapport aux processus des acteurs publics et privés. Grâce à sa capacité à mobiliser des richesses humaines de différentes natures, et notamment bénévoles, le secteur associatif a la possibilité d'expérimenter rapidement les solutions qu'il conçoit sans avoir préalablement besoin de passer par une phase de modélisation. L'innovation peut ainsi se construire de façon incrémentale, c'est-à-dire pas à pas, au rythme et au gré des fruits de l'expérience acquise. Cette faculté permet de n'avoir à modéliser que, in fine, la démarche méthodologique lorsque l'objectif est alors de la reproduire.

Un déploiement sous le signe de la diversité

L'industrialisation se fait par irrigation, et non pas seulement par le développement de l'organisation conceptrice. Cela permet une démultiplication plus rapide de l'innovation et sa mise à disposition auprès de tous, permettant ainsi de répondre à l'ampleur des besoins plus rapidement. C'est un des points de différence structurants entre les structures d'intérêt général et les opérateurs économiques d'utilité sociale.



POUR ALLER PLUS LOIN

L'INNOVATION ASSOCIATIVE EN ACTION !



1,3 million d'associations en France, 12,7 millions de bénévoles, 1,8 million de salariés, 104 milliards d'euros de budget ... La force du secteur associatif n'est pas toujours suffisamment reconnue.

Ce secteur porte trois missions d'intérêt général essentielles : c'est le lieu de l'engagement et du bénévolat, c'est un lieu d'innovation sociétale, et c'est un opérateur de solutions là où ni les Pouvoirs Publics, ni les entreprises ne peuvent répondre seules.

Pour éclairer sur la capacité d'innovation associative, GPMA et Le RAMEAU ont publié en décembre 2017, le livre blanc « L'innovation associative » qui illustre les spécificités de l'innovation sociétale portée par les associations d'intérêt général.



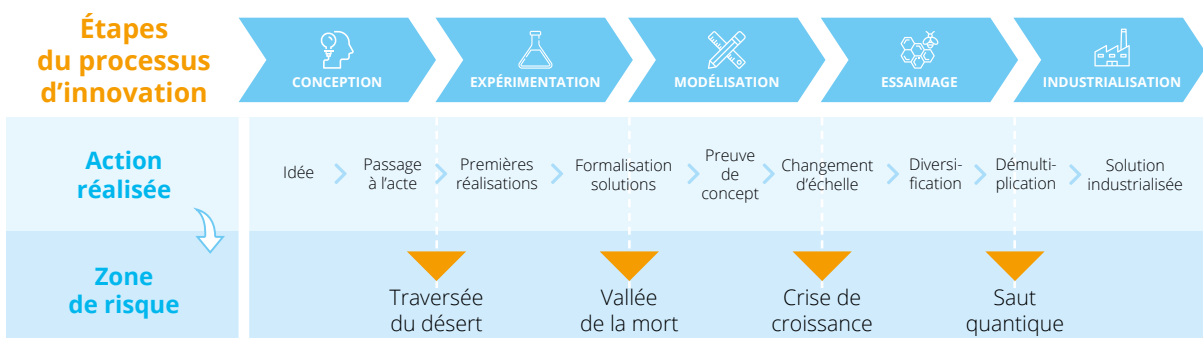
Téléchargez le livre blanc sur : <https://investisseursocietal.wordpress.com/>

C/ Les zones de risque du cheminement de l'innovation

Pour les projets d'innovation sociétale plus que pour les autres, la « preuve de concept » probante n'est pas suffisante. Il faut aussi que la maturité de l'écosystème permette d'en comprendre les spécificités. Par nature, l'innovation est atypique, et il est donc difficile d'en faire la pédagogie avant qu'elle n'ait eu le temps de « faire ses preuves», et plus encore «d'irriguer » son écosystème afin que l'innovation soit partagée.

1. DES TRANSITIONS QUI FRAGILISENT

C'est au cours de ce long processus probatoire que les projets innovants traversent des étapes de fragilisation. Une innovation se vit plus qu'elle ne s'explique !



La traversée du désert : cette expression fait référence au moment difficile qui suit la naissance de l'idée et sa formulation. C'est en effet le moment où la structure porteuse, souvent visionnaire, doit avancer seule sur son projet pour en imaginer les conditions d'expérimentation, et se confronter aux doutes sur sa pertinence ou sa viabilité.

La vallée de la mort : Il s'agit de la période critique durant laquelle disparaissent les innovations n'ayant pas réussi à prouver la validité de leur concept. Il s'agit principalement de celles dont l'expérimentation aura révélé des faiblesses stratégiques ou opérationnelles fondamentales, et dont il est impossible de tirer un modèle duplicable.

La crise de croissance : Il s'agit d'une période de grande tension pour le porteur, confronté à un premier changement d'échelle de son projet d'innovation. A ce stade, il doit en effet envisager des modifications importantes dans son organisation et son modèle socio-économique pour permettre un accroissement substantiel de son activité.

Le saut quantique : il concerne les projets d'innovation dont les porteurs souhaitent véritablement proposer une solution de grande envergure en aidant d'autres acteurs à s'en saisir et à la mettre en œuvre. Ici, plus que l'organisation interne, c'est la place de la structure porteuse dans le développement global de l'innovation qui doit être repensé. C'est alors l'irrigation dans l'ensemble de l'écosystème dont il est question.

Les structures d'intérêt général ont une solide capacité à affronter la « traversée du désert » : grâce à la mobilisation d'énergies, notamment bénévoles, le secteur associatif sait agir efficacement avec peu de ressources.

De nombreux projets sont également bien armés pour traverser la « vallée de la mort »... ou s'arrêter juste avant ! En effet, tous n'ont pas vocation à être développés à grande échelle. Agir localement pour répondre à un besoin de proximité peut représenter en soi la vocation de la structure porteuse de l'initiative.

Cependant, celles qui souhaitent développer plus largement leur initiative peuvent difficilement faire l'économie d'une phase de modélisation, durant laquelle il leur faut analyser les résultats des expérimentations et définir les conditions de déploiement du projet. Cela revient à sortir du terrain de prédilection que représente la démarche expérimentale pour se positionner en « développeur », et à se préparer à affronter l'incontournable crise de croissance liée au changement d'échelle. A ce stade, il faut en effet des moyens supplémentaires, notamment financiers, qu'il convient de mobiliser différemment. Plus encore, la méthode de conduite des équipes et les logiques managériales qui en découlent modifient substantiellement le mode de fonctionnement de la structure porteuse.

Enfin le passage de l'essaimage à l'industrialisation représente la marche la plus compliquée à franchir. C'est un véritable « saut quantique » qu'il s'agit d'opérer, car la logique d'industrialisation est radicalement différente de celle qui prévaut dans les étapes précédentes. Avant toute chose, l'inventeur doit accepter de se dessaisir de son innovation pour la partager avec le plus grand nombre d'autres acteurs de l'écosystème. Cette étape est parfois très complexe à gérer, voire à comprendre pour ceux qui se sont mobilisés depuis l'origine du projet. Cette phase est d'autant plus complexe que l'écosystème « pense » l'innovation différemment de son concepteur.



ÉCLAIRAGE

PRÉPARER LES CONDITIONS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE D'UN PROJET D'INNOVATION



Au regard des différentes étapes observées dans le processus d'innovation, il apparaît que l'étape de « **modélisation** » constitue un « point de rupture », **un moment clé pour préparer le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale.**

Une préparation difficile

L'exercice de modélisation nécessite que la structure à l'origine du projet fasse un « pas de côté » pour regarder son expérience avec un œil critique. Cette démarche nécessite assez logiquement de faire appel à des compétences extérieures qui examinent et analysent l'expérience.

Cette étape permet d'identifier les événements qui n'avaient pas été caractérisés pendant l'expérimentation. Nommer et caractériser ces épisodes permet de tirer des enseignements de faits antérieurement négligés, mais considérés après analyse comme sensibles pour la réussite du projet, et surtout pour sa reproduction. Une modélisation systémique rend compte des interactions, des interdépendances et de la complexité réelle du processus. Ce retour d'expérience assure à la structure la capacité de transmettre l'information nécessaire au déploiement de son innovation, sur d'autres territoires ou plus largement.

Trois conditions nécessaires au changement d'échelle

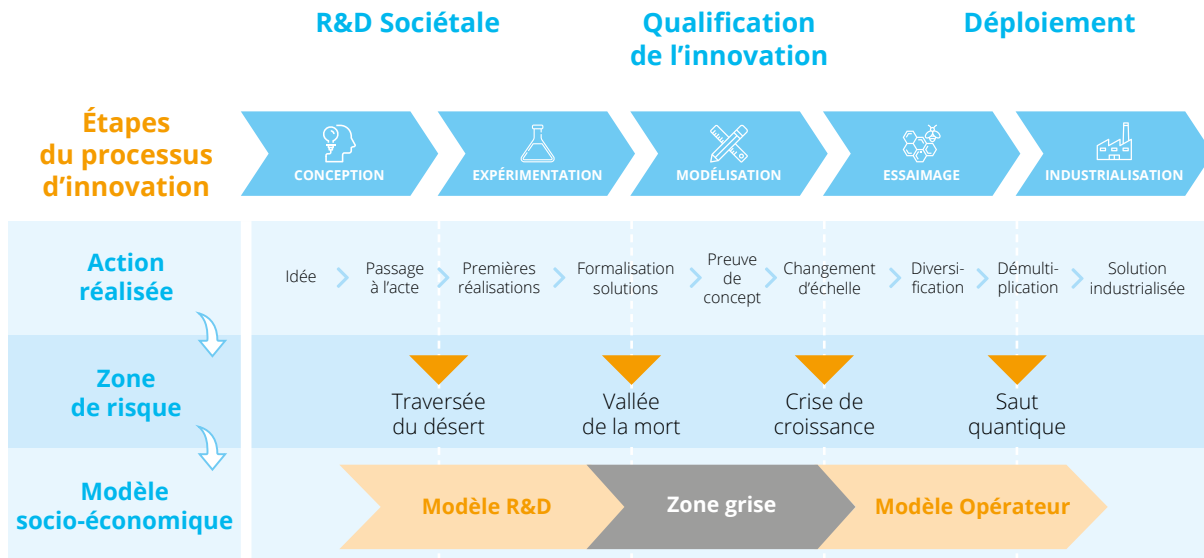
La modélisation correspond ainsi à une phase de **transition, un passage obligé pour passer d'un modèle basé sur l'expérimentation à un modèle d'opérateur** qui nécessite d'être viable à long terme. Cette étape est complexe car elle oblige l'association à changer d'approche :

- La modélisation nécessite de prendre du recul, un temps de réflexion qui peut être long. Cet exercice n'est pas simple car le secteur associatif est habitué à être sur le terrain, à mobiliser ses forces vives pour agir. Il lui faut donc **gérer le temps de la réflexion** (et non de l'action),
- Le développement et le déploiement de l'innovation supposent des moyens financiers différents de ceux qui ont permis l'expérimentation. L'association doit donc **repenser un modèle socio-économique** qui devra rendre son projet viable à long terme (ce qui exclut un modèle basé uniquement sur le don ou la subvention),
- Enfin, cette étape est une opportunité pour l'association **d'approcher des partenaires « investisseurs »**. En effet, investisseurs et associations sont complémentaires pour contribuer au déploiement à grande échelle des innovations sociétales : l'association apporte ses expertises et ses forces vives dans la connaissance et l'accompagnement des fragilités, l'investisseur apporte sa capacité d'industrialisation (une ingénierie, des moyens, des réseaux). Ces nouveaux partenariats auront comme objectifs bien sûr d'apporter les moyens nécessaires à l'association pour réaliser son ambition mais également de co-construire avec elle une solution qui répondra aux besoins du plus grand nombre.



2. LA NÉCESSAIRE MUTATION DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Au-delà des zones de risque, la complexité la plus forte est posée par l’évolution du modèle socio-économique qu’il convient d’adapter progressivement. En effet, au cours de ce cheminement complexe, **le modèle socio-économique du projet d’innovation sociétale évolue**⁽¹⁵⁾.



Jusqu'en phase de modélisation, le modèle socio-économique est un modèle de Recherche & Développement, basé sur de la subvention publique ou privée puisque la solution en cours n'est pas « rentable » par définition. Dès lors que le projet d'innovation sociétale entre dans une phase de changement d'échelle, il doit reposer sur un modèle viable à long terme, c'est celui d'opérateur.

La difficulté réside dans le passage de l'un à l'autre⁽¹⁶⁾. C'est en effet, dans la phase transitoire allant de la formalisation de la « preuve de concept » à celle du modèle de déploiement que l'équilibre économique est le plus difficile à trouver. Les moyens sont devenus trop importants pour dépendre du subventionnement, mais les preuves de viabilité ne sont pas encore suffisantes pour reposer sur l'investissement.

BON À SAVOIR

Toutes les phases de R&D sont solvabilisées par un tiers (interne grâce à d'autres activités ou externe grâce à des partenaires publics et/ou privés). C'est à partir de la phase de modélisation que le modèle structurel du porteur se pose (intérêt général vs acteur économique d'utilité sociale).



15) Note « Modèle socio-économique du processus d'innovation sociétale », (Le RAMEAU, janvier 2015)

16) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal », (Le RAMEAU, juin 2015)



3. LA MOBILISATION DE PARTENAIRES PUBLICS ET PRIVÉS

Face à l'ampleur des besoins et des transformations, le porteur de l'innovation ne peut pas développer seul son projet. Pour sécuriser les moyens nécessaires, mais aussi pour « acculturer » l'écosystème, il a besoin d'impliquer les acteurs du (des) territoire(s) sur lequel (lesquels) il est implanté, voire mobiliser des partenaires nationaux.

Les contributions à l'innovation sociétale relèvent de trois logiques complémentaires :

- **Logique de solidarité, via le don** : il peut être financier, mais aussi de temps de compétences et/ou de matériels,
- **Logique d'investissement**, via le prêt et la prise de participation,
- **Logique de co-construction**, via les partenariats stratégiques⁽¹⁷⁾.

Illustration de la complémentarité des positionnements des contributeurs privés

| | Solidarité | Investissement | Co-construction |
|---------------|------------|----------------|-----------------|
| Personnes | +++ | + | |
| Fondations | +++ | | ++ |
| Entreprises | ++ | + | +++ |
| Financeurs | + | +++ | |
| Investisseurs | | +++ | + |

Le programme d'études PHARE⁽¹⁸⁾ de l'Observatoire des partenariats donne un éclairage sur l'importance de co-construire des solutions. 69% des citoyens, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des Maires réclament un « devoir d'alliances » pour co-construire des solutions qui réduisent les fragilités et fassent émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

Ainsi, face à l'augmentation des besoins et à la raréfaction des ressources, chaque acteur est appelé à s'interroger sur sa propre contribution à l'innovation sociétale. Il devient ainsi nécessaire pour chacun de se positionner. Pour contribuer à sa propre performance, l'alliance devient un levier stratégique.

(17) Guide « Construire ensemble » (MEDEF – Le RAMEAU, 2014), Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, 2016), Guide « Construire ensemble : l'engagement territorial de l'entreprise » (MEDEF – Le RAMEAU, octobre 2018)

(18) Consulter les résultats du programme PHARE sur le site de l'Observatoire des partenariats (<http://observatoire-des-partenariats.fr/>)

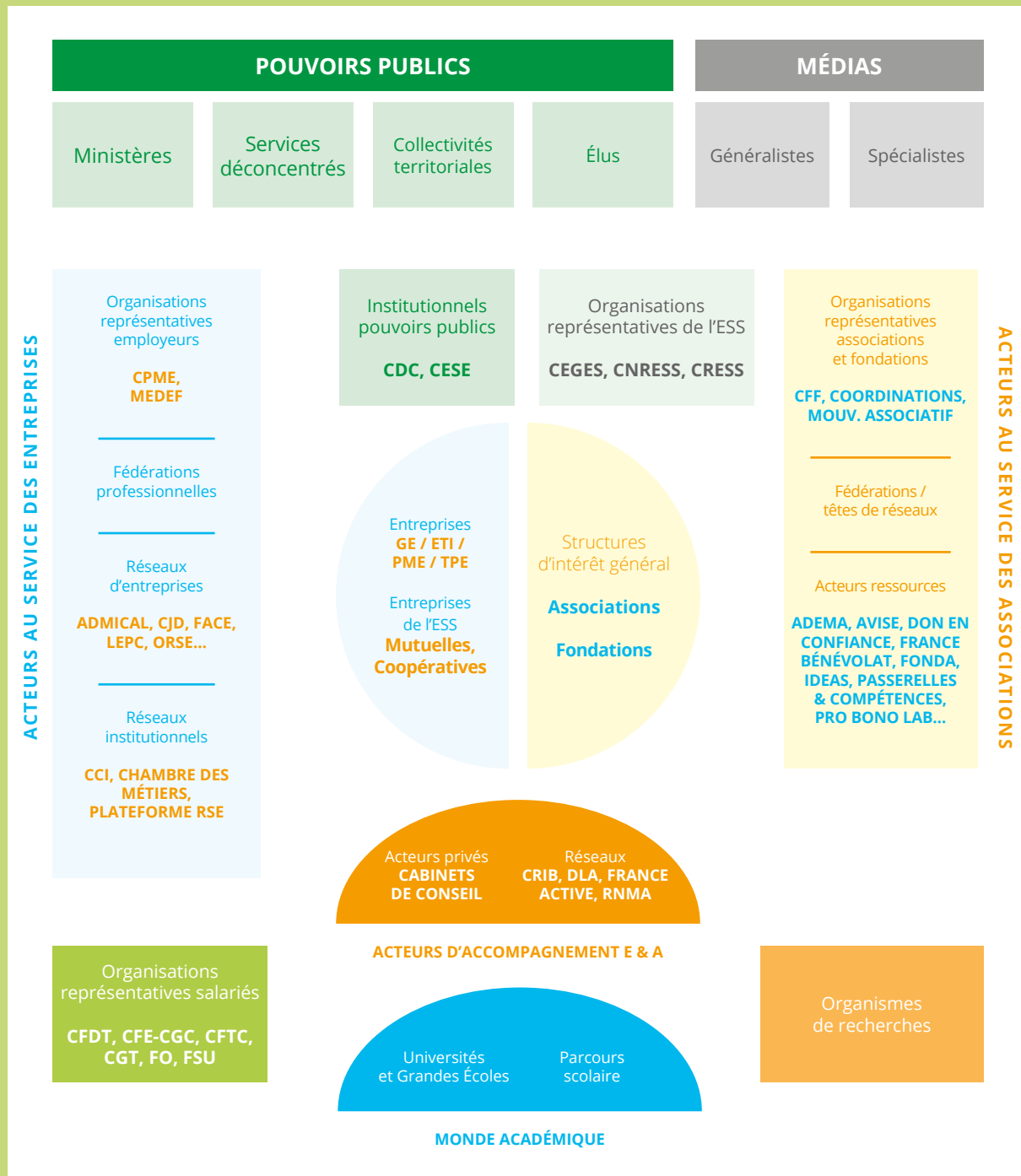


BON À SAVOIR

CARTOGRAPHIE DE L'ÉCOSYSTÈME



La compréhension de l'écosystème est fondamentale pour analyser le positionnement et la contribution de chaque partie prenante au regard des autres acteurs. De façon schématique, en prenant comme prisme d'analyse la relation entre structures d'intérêt général et entreprises, la cartographie des parties prenantes est la suivante :



Cette logique d'alliance innovante s'applique tout particulièrement aux **cinq profils d'investisseurs** qui soutiennent les projets d'innovation sociétale :

- **Les acteurs publics** ont à la fois un statut et un rôle particuliers de facilitateur pour soutenir l'innovation sociétale. Ils soutiennent les projets d'innovation de différentes façons, du subventionnement à l'investissement⁽¹⁹⁾,
- **Les philanthropes** financent la réalisation d'actions d'intérêt général liées à la (ou les) cause(s) qu'ils soutiennent⁽²⁰⁾,
- **Les entreprises** peuvent s'engager de trois manières auprès des projets d'innovation sociétale : dans le cadre de leur politique RSE, de mécénat ou de R&D sociétale⁽²¹⁾,
- **Les investisseurs financiers** dont le métier principal est de financer et/ou d'investir, expérimentent actuellement de nouveaux modes d'engagement auprès des innovations sociétales à l'exemple du développement des fonds 90/10 et de l'épargne salariale,
- **Les investisseurs solidaires**, dont le métier principal est de financer / investir et d'accompagner les structures de l'ESS, sont particulièrement actifs auprès d'acteurs de la création d'entreprises (ex : France Active, Initiative France), et de l'immobilier très social (ex : Habitat & Humanisme, Solidarités Nouvelles pour le Logement, Solifap).

De façon synthétique, **les contributions sont de trois natures** : du financement, de l'accompagnement (compétences et expertise/conseil) et de la valorisation des résultats :

- **Les contributions financières** : de la conception à l'industrialisation, les financements nécessaires sont à adapter, tant dans leur montant que dans leur forme (dons, prêts, apport en fonds propres).
- **Les contributions d'accompagnement** se traduisent de deux manières :
 - La mise à disposition de compétences et de réseaux : l'accès à des « compétences rares » complémentaires à celles de la structure porteuse est indispensable au développement des projets d'innovation.
 - L'accès à de l'expertise et du conseil : le passage des différentes étapes nécessite une capacité de remise en cause du projet et de son fonctionnement. Au-delà des expertises techniques (juridiques, financières), un accompagnement en conseil stratégique est souvent structurant pour aider la structure à pérenniser son projet et à le projeter dans un développement maîtrisé, notamment en phase de modélisation⁽²²⁾.
- **Les contributions en matière de valorisation de l'utilité sociétale** : évaluer l'impact du projet permet de mesurer concrètement ce que le projet apporte à ses bénéficiaires et à l'écosystème. Disposer de ces informations facilite non seulement l'optimisation et le déploiement du projet, mais aussi la recherche de partenaires.

Si ces besoins sont présents tout au long du processus d'innovation, ils ne se traduisent pas de manière identique selon les différentes étapes. Les structures d'intérêt général, comme les investisseurs, ont ainsi tout intérêt à avoir précisément qualifié les besoins pour pouvoir les anticiper et être en mesure de maîtriser le chemin d'innovation en mobilisant les leviers adaptés.

(19) Rapport « Ensemble accélérons », (CGET – SGMAR, janvier 2016)

(20) Étude « Enjeux et pratiques des fonds et fondations », (CFF – Le RAMEAU, septembre 2017)

(21) Guide « Construire ensemble : l'engagement territorial de l'entreprise », (Medef – Le RAMEAU, octobre 2018)

(22) Livre « Oser l'intérêt général – 12 dirigeants racontent comment leur parcours d'accompagnement a été un levier de développement (ADASI-Le RAMEAU, Éditions du Net – Collection La Fonda, juin 2017)



ILLUSTRATION

**LES PRATIQUES DE SOUTIEN DE 4 INVESTISSEURS
AUX PROFILS DIFFÉRENTS**



Lors de la table ronde « L'accompagnement des projets à forte utilité sociétale » lors du Forum Convergences⁽²³⁾, quatre investisseurs ont témoigné de leurs pratiques. Le tableau ci-dessous permet de comprendre les enjeux de ces investisseurs et la façon dont ils adaptent leurs soutiens pour répondre aux besoins des projets d'innovation.

| Profils d'investisseurs | Financier (Fédération Nationale des Caisses d'Épargne) | Entreprise (AG2R LA MONDIALE) | Investisseur solidaire (Initiative France) | Philanthrope (Fondation Entreprendre) |
|--|--|--|---|---|
| Objectifs de l'investisseur | Gérer / maîtriser le risque lié à l'investissement | Développer sa R&D sociétale | Garantir la réussite des projets soutenus | Promouvoir l'esprit d'entreprendre |
| Objectifs du soutien / accompagnement | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la viabilité des projets soutenus Permettre leur solidité économique | <ul style="list-style-type: none"> Contribuer au changement d'échelle des projets Leur permettre de trouver un modèle économique hybride pérenne | <ul style="list-style-type: none"> Donner les moyens de réussir | <ul style="list-style-type: none"> Favoriser le développement de l'emploi et la création de richesses sur les territoires |
| Formes d'investissements / accompagnements | <ul style="list-style-type: none"> Ingénierie financière (développer de nouvelles sources de financement et articuler les besoins et les produits financiers) Mise à disposition de compétences (3 métiers : gestion des flux, financement et placement) | <ul style="list-style-type: none"> Soutien financier (subvention sur une période longue) Mise en relations Ingénierie d'accompagnement au changement d'échelle : mobilisation des acteurs du conseil en stratégie pour aider les projets à se projeter Évaluation indépendante | <ul style="list-style-type: none"> Apports en fonds propres Accès aux réseaux territoriaux Accompagnement personnel du porteur dans l'appropriation et la finalisation de son projet et dans sa posture de « Chef d'entreprise » | <ul style="list-style-type: none"> Soutien financier Co-développement entre pairs Mobilisation d'autres investisseurs privés (développement du co-investissement de projets) |

(23) Note regards croisés des investisseurs « L'accompagnement et l'évaluation des projets d'innovation sociétale », Le RAMEAU, janvier 2016



L'INVESTISSEMENT SOCIÉTAL

2



L'investissement sociétal permet de répondre aux besoins des innovations sociétales, notamment lors de l'amorce de leur changement d'échelle, c'est-à-dire à partir de la phase de modélisation.

L'investissement sociétal ne se substitue pas aux autres formes d'engagement ; il les complète.

Cette 2^{ème} partie donne ainsi des clés de compréhension de :

- Ce qu'est un investisseur sociétal, son rôle et positionnement (A),
- Quels sont ses leviers pour agir (B),
- Quelle est sa démarche (C).

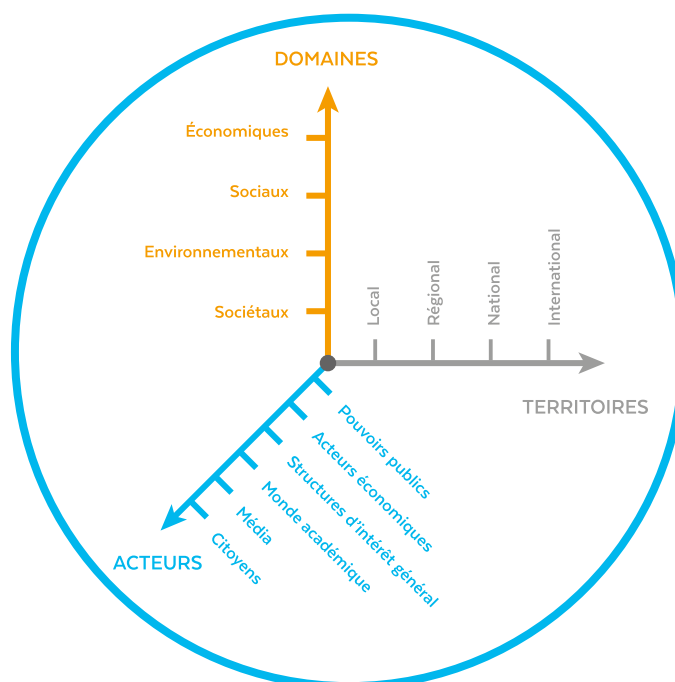
Nous sommes dans un contexte en pleine évolution pour l'innovation sociale

Le « Devoir d'alliance » que nous venons d'évoquer⁽²⁴⁾, l'impulsion politique et l'expérience des pionniers rendent le contexte triplement favorable à un projet d'envergure pour soutenir l'innovation sociale.

Cette dernière est fondée sur l'articulation de 3 leviers complémentaires :

- **L'interaction sectorielle** : il n'est plus possible de séparer la dimension économique des dimensions sociales, sociétales et environnementales,
- **La cohérence territoriale** : l'articulation entre les différents territoires – du local à l'international – est indispensable,
- **Les alliances entre acteurs de « mondes » différents** : la co-construction devient un levier stratégique pour que les différents acteurs soient en mesure d'inventer les réponses adaptées aux nouveaux besoins.

Réussir l'articulation de 3 leviers



(24) Rapport quinquennal 2013 -2017 PHARE « Fragilités et co-construction territoriale », (Observatoire des partenariats, février 2018)



Une volonté politique forte, aux niveaux national et territorial

L'impulsion politique avec des initiatives telle que French Impact⁽²⁵⁾ s'inscrit pleinement dans ce contexte. La maturité de l'écosystème est maintenant là pour passer à une nouvelle étape de co-construction en France. Après une décennie de lente progression de la capacité collective à décloisonner les approches, la prise de conscience d'une nécessité de « faire autrement » pour « faire société » permet d'envisager des approches radicalement nouvelles.

Cette tendance est ancrée sur les territoires où le mouvement est déjà en émergence. 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction pour inventer des solutions face aux défis territoriaux... mais 46% d'entre eux déclarent ne pas savoir encore comment conduire cette transformation⁽²⁶⁾.

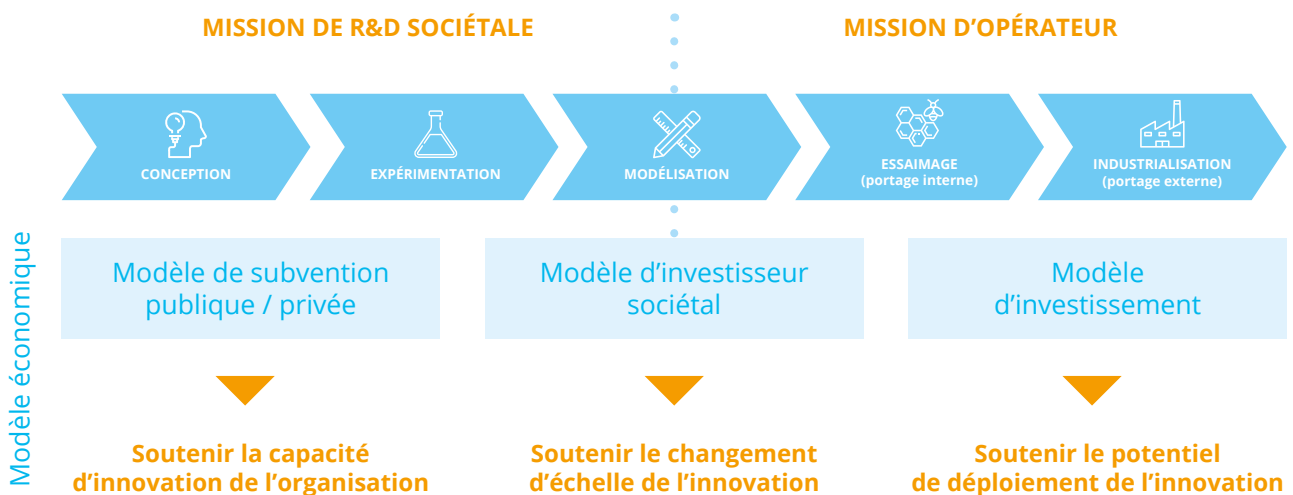
Les résultats inspirants des expériences pionnières

Face à cette réalité nouvelle, l'expérience des « pionniers » est éclairante. Que ce soit au travers d'initiatives d'acteurs publics, de structures d'intérêt général ou d'entreprises dans le cadre de leur engagement sociétal, de nombreuses initiatives ont été capitalisées tant au niveau national que sur les territoires⁽²⁷⁾.

Sur la base de ces expériences, il convient aujourd'hui d'assurer le changement d'échelle de la capacité collective à accompagner les innovations sociétales, de leur émergence à leur déploiement, dans l'ensemble des territoires⁽²⁸⁾.

A/ La posture de l'investisseur sociétal

Les travaux de recherche du RAMEAU ont permis de mettre en évidence **trois modèles d'investissement** qui permettent de soutenir les projets d'innovation, chacun intervenant à un moment spécifique du processus d'innovation associative.



(25) Notes d'enjeux sur l'Accélérateur d'Innovation Sociale, (Le RAMEAU, octobre et décembre 2017) & Site French Impact : <https://le-frenchimpact.fr/>

(26) Étude PHARE-Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

(27) Centre de ressources numériques « Investisseur sociétal », plateforme de capitalisation de l'expérience des pionniers, co-pilotée par la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU : <https://investisseursocietal.wordpress.com/> et Référentiel « Co-construction territoriale », (Le RAMEAU, novembre 2016)

(28) Rapport « Ensemble Accélérons ! » (CGET – SGMAP, janvier 2016)



En début de processus, pour **favoriser la capacité d'innovation**, il est nécessaire de soutenir les étapes de conception et d'expérimentation. Pour ce faire, **le modèle de subvention / don** est le plus adapté. De nombreux « investisseurs » sont dans cette logique de soutien, qu'ils soient publics ou privés. Citons par exemple les fondations qui contribuent à hauteur de 1,6 Md€ par an au financement des projets d'intérêt général.

Chiffres clé des fondations*

2 K fonds & 2 K fondations

22 Md€ actifs, 8,1 Md€ de dépenses
1,6 Md€ de redistribution

A l'autre bout du processus d'innovation, **pour permettre au projet de se développer voire d'être déployé**, il est nécessaire de soutenir les étapes d'essaimage et d'industrialisation. De nombreux **dispositifs d'investissement** existent. Des fonds d'investissement privés sont mis en place : avec le développement de l'épargne salariale, de grandes entreprises (Danone avec Danone Ecosystem, Engie avec Rassembleurs d'Énergies, Renault avec Mobiliz, etc.) ont fait émerger des fonds 90/10. Les fonds attribués sont remboursables. Des fonds d'investissement publics ont également vu le jour tel que le fonds NovESS de la Caisse des Dépôts de 100M€ en cible. Les prêts accordés reposent sur la capacité de pouvoir garantir le remboursement de l'emprunt. Ces modèles d'investissement sont ainsi réservés aux projets reposant sur un modèle socio-économique déjà robuste.

Pour faire la transition entre les deux, une troisième forme de soutien émerge depuis quelques années : **le modèle d'investisseur sociétal**. L'objectif est de **soutenir le changement d'échelle des innovations**. Il se fonde sur une logique hybride mêlant logiques de subventionnement et d'investissement. En effet, l'implication des investisseurs est atypique : leur soutien est accompagné d'un objectif de retour sur engagement mais qui a la particularité de n'être associé à aucun remboursement (financement non remboursable), ou alors de prendre en charge le risque de l'échec (avance remboursable). Ainsi, pour les structures bénéficiaires, l'engagement d'un investisseur sociétal c'est à la fois :

- Un soutien majeur et significatif, et attribué sur une période longue (3 à 5 ans en moyenne) afin de garantir au mieux la sécurité du projet, dans la logique de l'investissement ;
- Un soutien basé sur la subvention ou équivalent en cas d'échec (avance remboursable), dans la logique de soutien à l'expérimentation sociétale.

Le « retour sur engagement » n'est donc ni financier, ni d'image, mais bien une compréhension fine des signaux faibles et des tendances au travers d'une Recherche & Développement (R&D) sociétale d'un nouveau type.

Le rôle d'un investisseur sociétal est de permettre aux projets d'innovation sociétale de préparer leur changement d'échelle au moment de la modélisation c'est-à-dire à la fois de formaliser la « preuve de concept » et de structurer une stratégie de déploiement impliquant largement les acteurs de l'écosystème.

* Étude « Enjeux et pratiques des fonds et fondations », (CFF-Le RAMEAU, 2017).



ÉCLAIRAGE

LES PRINCIPALES EXPÉRIMENTATIONS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT SOCIÉTAL



Les acteurs concernés par le soutien aux projets d'innovation sociétale (la Puissance publique, les philanthropes et les entreprises) ont à ce jour encore peu investigué des partenariats stratégiques à grande échelle. Les premières expérimentations significatives datent de la fin des années 2000.

Citons **les principales expérimentations** :

Par l'acteur public : sortant progressivement du modèle bicéphale économie = investissement / intérêt général = subventionnement, les Pouvoirs publics expérimentent des modèles hybrides de leurs propres partenariats avec les structures à forte utilité sociétale.

- **En matière d'investissement** : les *Contrats à Impact Social* (quelques millions) et le *FISO** (20 M€),
- **En matière de subventionnement** : *Programme d'Investissements d'Avenir « culture de l'entrepreneuriat & de l'innovation »* (20 M€ / 18 lauréat / < 1% d'investissement en « capacity building »).

Par les philanthropes : émergent à la fin des années 90, le paysage des fondations est encore en phase de consolidation (moins de 2.000 fondations en France et environ autant de fonds de dotation qui représentent 22 Md€ d'actifs). Il se compose d'une savante alchimie inspirée de 3 modèles (« Médecis » basé sur l'impulsion & l'intuition, « anglo-saxon » reposant sur le pragmatisme de l'action, et « Rhénan » fondé sur une analyse stratégique de la pertinence à long terme). Il est à ce jour très atomisé. De plus, même si 2/3 des fondations se disent redistributrices, dans les faits les acteurs sont principalement opérateurs. Ainsi sur les 8,1 Md€ d'engagement annuel, seuls 1,6 Md€ sont redistribués. Plus encore, peu d'acteurs ont mis en place de grands programmes. Citons néanmoins *la Fondation Bettencourt Schueller* (entre 30 et 50 M€ d'engagement annuel / 120 projets par an, avec un accompagnement sur mesure pour les projets les plus structurants), *la Fondation CARASSO*, qui dans sa lignée s'est plus récemment structurée dans une dynamique comparable, et *la Fondation La France s'Engage* qui a expérimenté un modèle structurant : un subventionnement moyen significatif (500 K€) sur un panel large (93 projets), avec une offre d'accompagnement intégrée et focalisée sur le changement d'échelle des projets (2 M€ soit 3,5% d'investissement en « capacity building »⁽²⁹⁾, dont 50% en accompagnement et 50% en évaluation).

Par les entreprises : l'engagement stratégique des entreprises auprès des projets d'intérêt général est lui aussi très récent en France. Pour des raisons à la fois culturelles et structurelles, il a émergé plus lentement que dans le reste du monde. Les premiers programmes d'envergure datent du milieu des années 2000. Le référentiel « modèle d'investisseur sociétal » retrace une décennie d'émergence de ces programmes⁽³⁰⁾. Les deux plus significatifs ayant structuré une solution d'accompagnement intégrée sont à ce jour :

- **Dans une dimension internationale** : *Danone Ecosystem* (139 M€ - dont 62 M€ par DE/ 68 projets sur 30 pays / 20 à 25% de l'investissement en capacity building)
- **Dans une dimension nationale** : *le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE* (32 M€ / 27 projets / 18% de l'investissement en capacity building).

L'évolution la plus significative est la prise de conscience l'importance de l'accompagnement.

Un double consensus s'est progressivement imposé :

- **Sur la nécessité de l'accompagnement** : « Un investisseur qui n'investirait pas en matière d'accompagnement serait irresponsable » selon le Commissaire Général à l'Investissement, Louis Schweitzer⁽³¹⁾,
- **Sur la carence en matière de parcours d'accompagnement à la hauteur des besoins**⁽³²⁾.

* FISO : Fonds d'Innovation Sociale de BPI FRANCE

29) Note « La France s'Engage », (Le RAMEAU, mai 2017)

30) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal », (Le RAMEAU, 2015)

31) Interview Louis Schweitzer, 2015 - à voir sur www.lerameau.fr

32) Note « Accompagnement des structures associatives - Constats, Evolutions, Réflexions », (G10, 2017)



B/ Les leviers de l'innovation sociétale

1. LES TROIS LEVIERS D'INVESTISSEMENT SOCIÉTAL

Les investisseurs peuvent activer trois leviers complémentaires pour soutenir l'innovation sociétale : du financement, de l'accompagnement, de l'évaluation⁽³³⁾.



Les natures de financement

Les modalités de financement sont diverses :

- **Les subventions**, dont la finalité est de financer la réalisation d'un projet, voire le fonctionnement de la structure porteuse. Elles ne sont pas remboursables. A titre d'illustration :
 - Les subventions publiques,
 - Le mécénat,
 - Les dons des particuliers / grands donateurs,
 - Les primes non remboursables.
- **Les prêts**, dont la finalité est de procurer les ressources nécessaires au financement de la trésorerie ou des besoins d'investissement d'une structure bénéficiaire. Citons deux outils :
 - Le prêt, remboursable avec ou sans intérêt (exemples : prêt classique avec échéance et taux fixés, prêt in fine, prêt bancaire, prêt d'honneur, obligation non convertible, affacturage, billet à ordre),
 - L'apport en garantie, pour couvrir l'éventuelle défaillance de l'emprunteur en cas de prêt.
- **La consolidation des fonds propres**, dont la finalité est de renforcer la solidité financière de la structure bénéficiaire :
 - Les apports en quasi fonds propres, remboursables ou non (exemples : prêt participatif, titre associatif et participatif, obligation convertible en action, compte courant d'associé, contrat d'apport associatif),
 - Les prises de participation (capital).

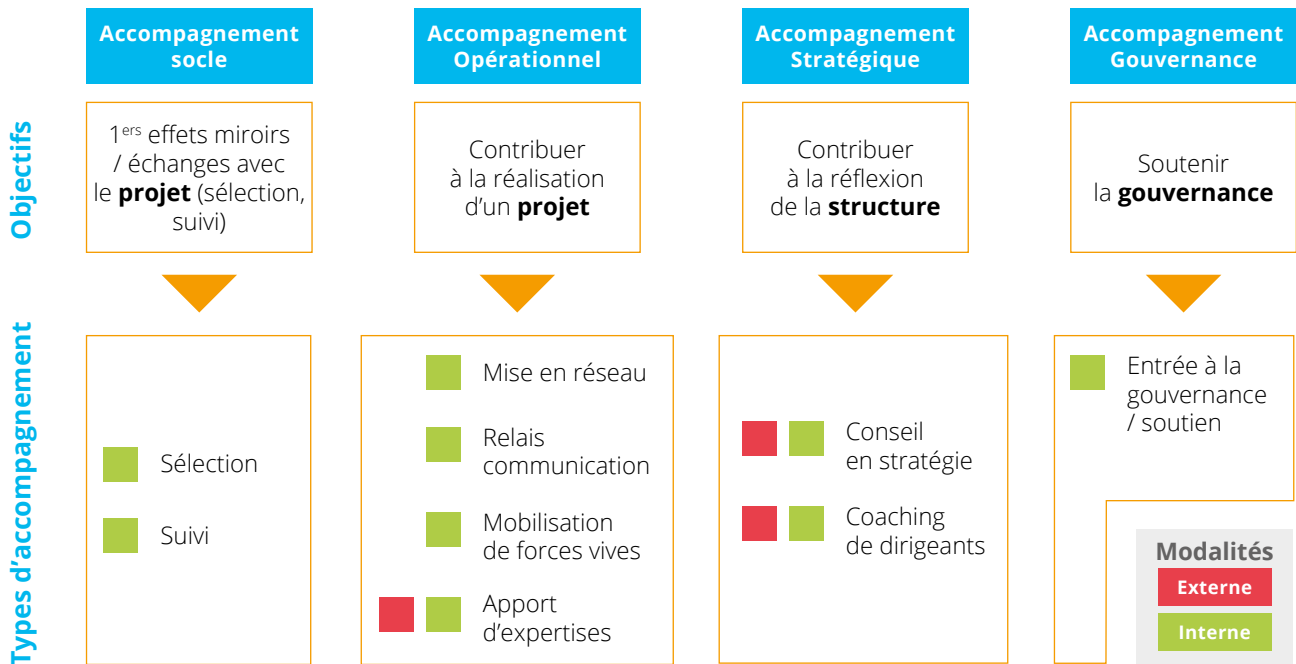
(33) *Compte-rendu Groupe de travail « Co-Investisseurs sociétaux », (Caisse des Dépôts – Le RAMEAU, 2017)*



Les niveaux d'accompagnement

En plus de soutiens financiers, l'investisseur sociétal accompagne ses structures bénéficiaires selon quatre niveaux possibles.

Modalités de mise en œuvre des accompagnements



Tout d'abord, il apporte un **accompagnement « socle »** dont l'objectif est de faire effet miroir et de suivre les avancées du projet. Ce niveau d'accompagnement se concrétise dans les processus de sélection et dans le pilotage du partenariat.

Si la structure soutenue a besoin **d'appuis opérationnels**, l'investisseur peut activer plusieurs options :

- Mettre en lien la structure avec son réseau de partenaires,
- Se faire le relais de sa cause, communiquer en interne ou en externe sur ses actions,
- Mobiliser les collaborateurs sur des actions données,
- Apporter des expertises nécessaires au développement du projet.

Dans certains cas, l'investisseur peut également proposer à la structure soutenue un **accompagnement stratégique** dont la finalité est de lui permettre de réfléchir à sa stratégie et à son développement. Deux modalités peuvent être activées :

- L'accès à du conseil en stratégie,
- L'accès à du coaching de dirigeant.

Enfin le dernier niveau d'accompagnement possible est **l'implication dans la gouvernance** : l'investisseur peut entrer à la gouvernance de la structure bénéficiaire, dans une logique de soutien et d'éclairage, notamment dans les situations d'amorçage du projet et/ou de crise pour stabiliser la structure.

Ces différentes modalités d'accompagnement peuvent être réalisées soit par les ressources internes de l'investisseur, soit par des ressources externes en mobilisant par exemple, les dispositifs d'accompagnement existants (cf. infra).



Les modes d'évaluation

Trois niveaux d'évaluation peuvent être utilisés pour les projets d'innovation sociétale :

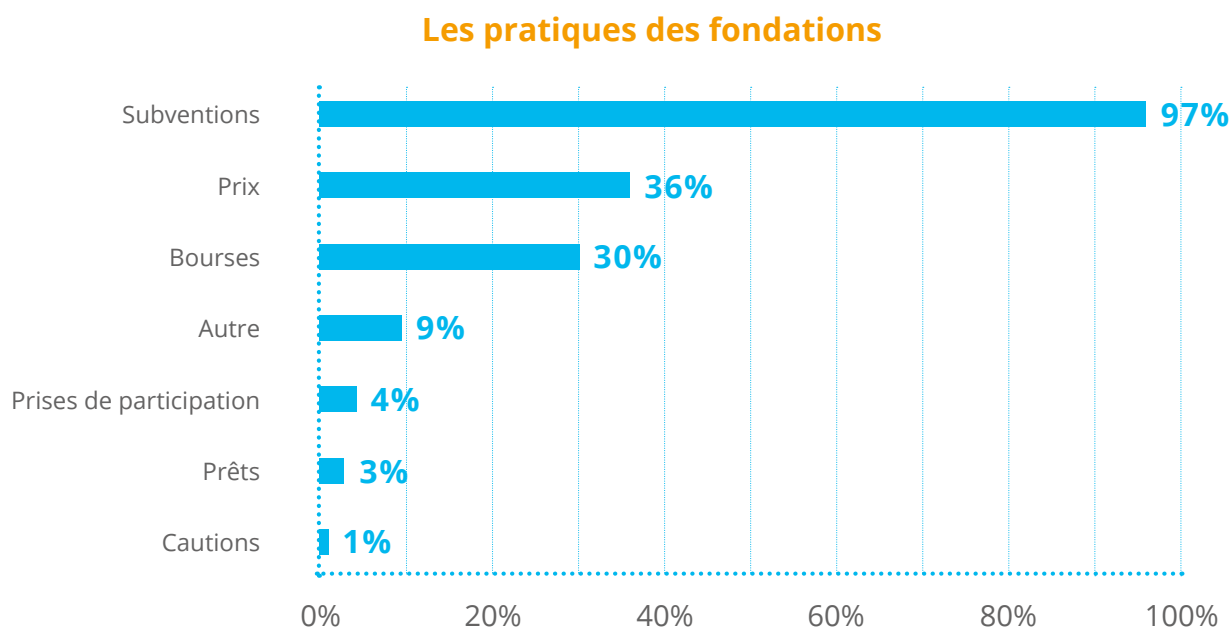
- **L'évaluation des résultats** dont la finalité est de dresser un bilan des actions engagées et de leurs résultats. Selon le partenariat, le bilan peut être annuel et/ou pluriannuel,
- **L'évaluation de l'impact du projet** dont la finalité est d'évaluer le changement induit par le projet sur l'écosystème (cf. infra),
- **L'évaluation du partenariat** dont la finalité est de déterminer les résultats de la relation partenariale sur l'innovation, sur la structure porteuse, sur l'investisseur (cf. infra). Cette évaluation permet un dialogue structuré entre l'investisseur sociétal et la structure porteuse de l'innovation. Elle est d'autant plus importante que la démarche est empirique.

2. L'EXEMPLE DU SECTEUR DES FONDATIONS EN FRANCE

Pour illustrer cette capacité d'investissement sociétal, il est utile de se référer aux pratiques des fondations en France⁽³⁴⁾.

En matière de **financement**, les fondations soutiennent les projets d'innovation sociétale essentiellement par la subvention.

Une faible minorité expérimente l'utilisation d'outils de prêts et de consolidation de fonds propres.



Base : 76 répondants

(Étude « Enjeux et pratiques des fonds et fondations », CFF, Le RAMEAU, 2017)

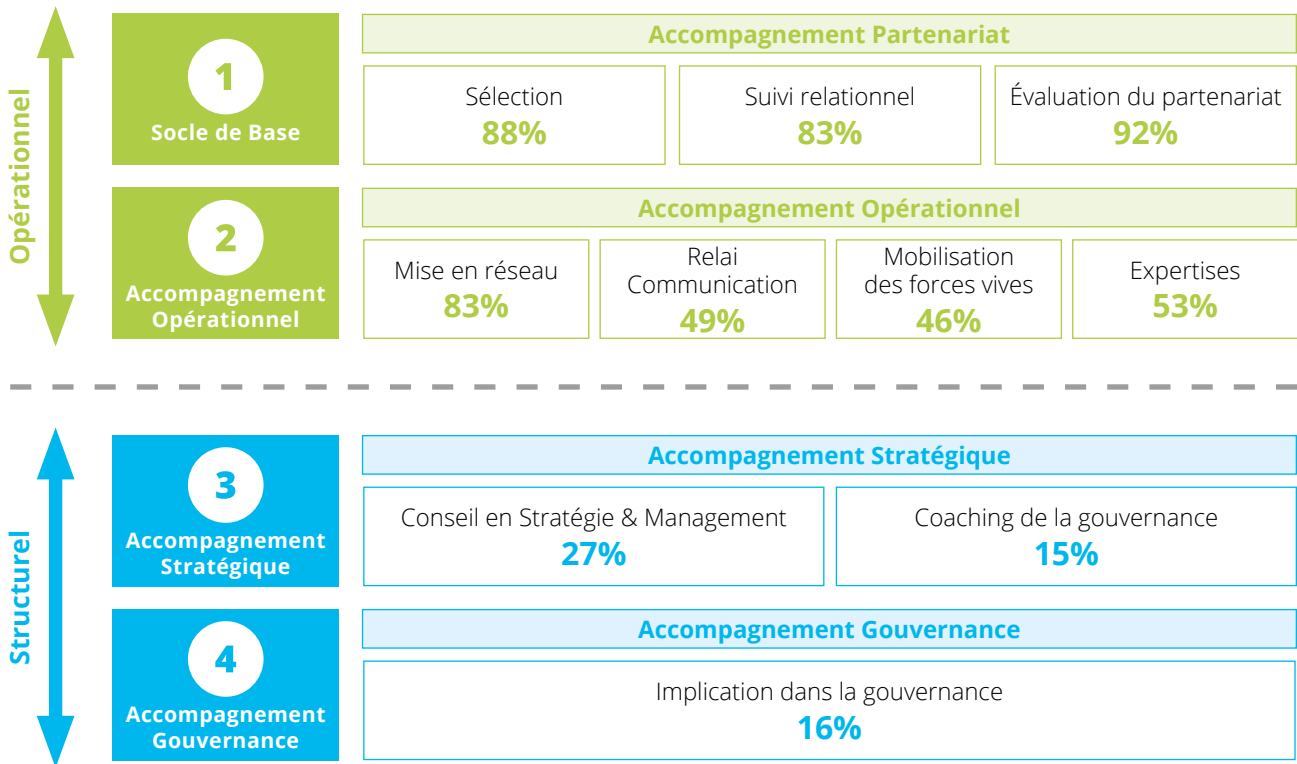
(34) Étude « Enjeux et pratiques des fonds et fondations », (CFF, Le RAMEAU, octobre 2017).



Le schéma ci-dessous illustre les pratiques des fondations en matière d'accompagnement : notons que seul un tiers d'entre elles investit dans un accompagnement structurel. Ce dernier reste encore sous-utilisé en France.

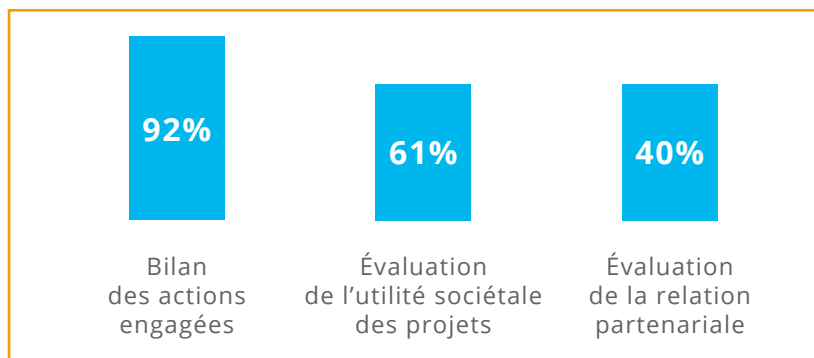
Par ailleurs, 60% des fondations perçoivent l'importance de l'accompagnement et 76% ont conscience du manque de maturité sur le sujet.

Pratiques des fonds et fondations



Enfin, en matière d'évaluation, 92% des fondations réalisent le bilan des actions engagées. Dans une moindre mesure, l'évaluation de l'utilité sociétale des projets (61%) et la relation partenariale (40%). A l'instar de l'accompagnement, les fondations (1 sur 2) perçoivent à la fois l'importance du sujet et le manque de maturité du secteur (75%)

Pratiques des fonds et fondations en matière d'évaluation



Base : 75 répondants

A l'instar de l'accompagnement, les fondations (1 sur 2) perçoivent à la fois l'importance du sujet et le manque de maturité du secteur (75%)



POUR ALLER PLUS LOIN

CENTRE DE RESSOURCES FONDATIONS D'AVENIR



En partenariat avec le Centre Français des Fonds et Fondations, Le RAMEAU a capitalisé, modélisé et publié les pratiques innovantes des fondations.

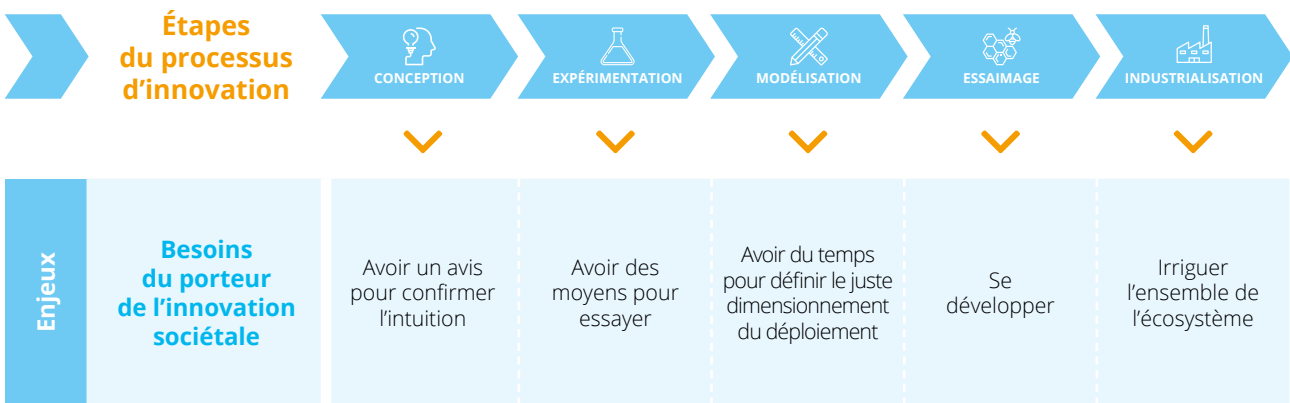
Visitez le site : <https://communautefondations.wordpress.com/>



3. L'ADAPTATION DES LEVIERS TOUT AU LONG DU PROCESSUS D'INNOVATION

Comme évoqué préalablement, les besoins des projets d'innovation sociétale ne sont pas homogènes selon la phase de maturité dans laquelle ils se trouvent. Il est ainsi important que l'investisseur sociétal adapte ses modalités de soutien en fonction de l'étape dans laquelle se trouve le projet.

Schématiquement, les besoins du projet peuvent se résumer de la façon suivante :



En phase de conception, les besoins prioritaires des projets ne sont pas seulement financiers, mais aussi de compétences et de réseaux pour avoir les moyens de lancer les premières actions. Bénéficier de l'avis de tiers de confiance pour tester l'idée et affiner le projet sont utiles, et plus encore la capacité à mobiliser l'engagement d'une équipe pour agir ensemble.

En phase d'expérimentation, les besoins financiers deviennent prioritaires. L'objectif est de mobiliser les ressources qui permettront la réalisation des missions. A ce stade, ces ressources prennent la forme de subventions / dons (le projet n'étant pas « rentable » en phase d'expérimentation). Il est également important de commencer à réfléchir aux critères qui permettront de valoriser les résultats produits car cette phase de Recherche & Développement (R&D) n'a de sens que si elle peut ensuite être pérennisée dans le cas où la solution fait sa « preuve de concept ». En phase expérimentale, il faut accepter le risque que la solution ne soit finalement pas suffisamment pertinente et/ou reproductible. C'est une réelle prise de risque inhérente à toute démarche d'innovation.



En phase de modélisation, phase cruciale, trois besoins prioritaires apparaissent :

- Financer l'ingénierie nécessaire à cette étape « intermédiaire »,
- Bénéficier d'accompagnements stratégiques pour qualifier l'innovation et définir les conditions des phases d'essaimage, voire d'industrialisation,
- Valoriser la phase expérimentale et démontrer que le projet a prouvé sa pertinence.

En phase d'essaimage, les besoins prioritaires des projets sont à nouveau financiers. L'objectif est de permettre à la structure porteuse de se consolider et de se développer. Cette étape nécessite de l'investissement, notamment en matière de richesses humaines supplémentaires pour être en mesure d'augmenter la capacité d'actions réalisées. Il est souvent pertinent d'articuler ces besoins avec des apports en compétences (juridiques, financiers, RH, marketing, commercial...) et de l'accompagnement opérationnel (notamment, pour définir l'organisation de la structure la plus pertinente en vue de son essaimage).

En phase d'industrialisation, les besoins prioritaires portent sur les moyens d'irriguer le projet auprès de l'écosystème. Cela nécessite à la fois de développer les réseaux de partenaires et de s'appuyer sur la valorisation de l'utilité sociale du projet pour pouvoir argumenter auprès des institutions qui contribuent à l'industrialisation de l'innovation. Que ce soit pour des raisons réglementaires, de co-construction de politiques publiques ou de capacité de production, cette étape est un moment clé de dialogue avec les acteurs publics.

En synthèse, la grille de lecture ci-dessous permet de prioriser le dimensionnement de chacun des leviers en fonction des besoins à chaque étape⁽³⁵⁾.

| | | Étapes du processus d'innovation | | | | | |
|-------------------------------|---|--|-------------------------------|---|----------------------|-------------------------------------|----------------------|
| | | CONCEPTION | EXPÉRIMENTATION | MODÉLISATION | ESSAIMAGE | INDUSTRIALISATION | |
| Enjeux | Besoins du porteur de l'innovation sociétal | Avoir un avis pour confirmer l'intuition | Avoir des moyens pour essayer | Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement | Se développer | Irriguer l'ensemble de l'écosystème | |
| | Leviers investisseur sociétal | | | | | | |
| Leviers investisseur sociétal | Financement | + | ++ (acteurs) | ++ (en ingénierie) | +++ | + | |
| | Accompagnement | Compétences & réseau | ++ (avis) | + | + | ++ | +++ (partenariat) |
| | | Expertise et conseil | - | - | +++ (stratégique) | ++ | + |
| | Valorisation de l'utilité sociale | + | + | +++ (preuve de concept) | ++ | ++ (stratégie de partenariat) | |

(35) Étude systémique « Investisseurs sociétaux », Le RAMEAU, octobre 2016



POUR ALLER PLUS LOIN

QUI EST PROPRIÉTAIRE DE L'INNOVATION SOCIÉTALE ?



- Au stade de l'initiative : la personne qui a l'idée,
- Au stade de l'invention : l'organisation qui l'a développée,
- Au stade de l'innovation : l'écosystème qui se l'est approprié !

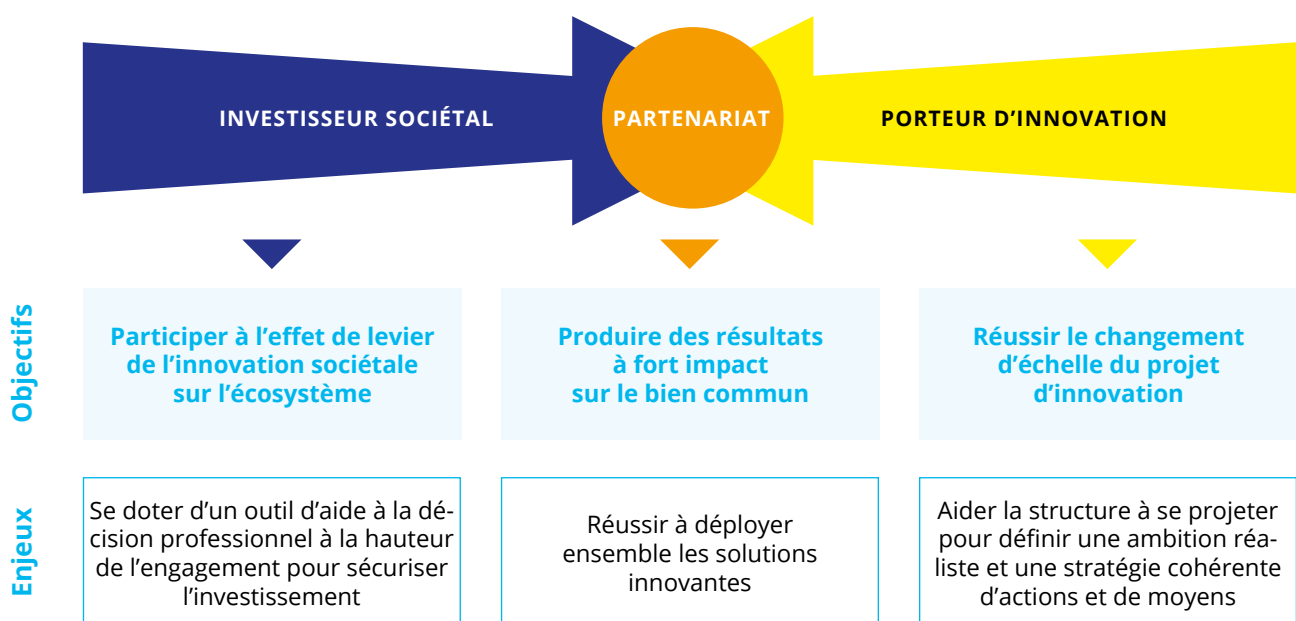
C/ La démarche d'investissement sociétal

De par sa finalité, une innovation sociétale a vocation à être déployée auprès du plus grand nombre. Cependant, le déploiement à grande échelle des innovations sociétales s'avère en pratique difficile. En effet, ce sont des projets complexes (ils répondent à des besoins transverses et font intervenir différents acteurs), peu rentables (leur finalité n'est pas la rentabilité financière) et plus risqués. De plus, leur utilité sociale est difficilement mesurable à court terme⁽³⁶⁾.

1. DES OBJECTIFS CROISÉS

La démarche d'investisseur sociétal est basée sur la prise en compte de trois enjeux :

- Celui du **porteur de l'innovation** qui est de se projeter et de définir une stratégie cohérente d'actions et de moyens,
- Celui de **l'investisseur** qui est de se doter d'un outil d'aide à la décision qui lui permette de définir le bon niveau d'engagement,
- Celui du **partenariat** entre les deux acteurs qui doit permettre de sécuriser le développement du projet d'innovation tout en répondant aux attentes et contraintes des deux partenaires.



(36) Actes du Séminaire entre Investisseurs et Accompagnateurs de l'innovation sociale, (CDC - Le RAMEAU, mai 2017)



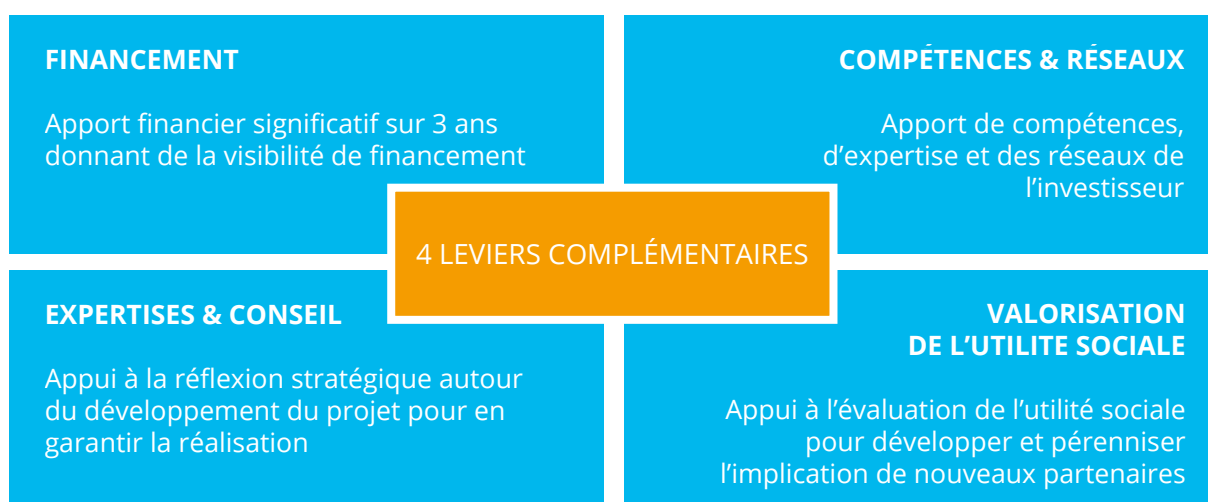
Le principe de la démarche d'investisseur sociétal est de permettre au projet de passer l'étape de modélisation, c'est-à-dire d'accorder le temps nécessaire au projet pour qu'il définisse les conditions du changement d'échelle de l'innovation (un temps de réflexion, un modèle socio-économique à repenser et une stratégie d'alliances à préciser – cf. infra).

2. DES MOYENS À LA HAUTEUR DES ENJEUX

L'investisseur apporte un soutien global à l'innovateur fondé sur l'articulation des quatre leviers spécifiques et complémentaires⁽³⁷⁾ :

Apporter un soutien global

Une mise à disposition de 4 leviers d'action complémentaires :



- **Un apport financier significatif et pluriannuel** : cet apport financier est réalisé dans une logique structurante, plutôt que de financement d'actions (entre 0,5M€ à 1M€ pour chaque projet en moyenne lors des expérimentations menées par Le RAMEAU). Il est pluriannuel pour donner le temps au porteur de l'innovation de définir son modèle cible,
- **Un accompagnement à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie.** Le recours à du conseil en stratégie et management est un levier majeur au moment de la modélisation de l'innovation et de l'étude du modèle économique (se projeter à 3-5 ans, définir précisément son « ambition », anticiper tous les impacts du changement d'échelle) en aidant l'organisation à se projeter dans un développement maîtrisé, puis d'amorcer celui-ci.
- **La mobilisation des compétences et des réseaux de l'investisseur** : la structure qui porte le projet ne détient pas à elle seule toutes les qualités pour le mettre en œuvre. L'accès à des compétences complémentaires est indispensable au déploiement des projets d'innovation.
- **Une aide à l'évaluation de l'utilité sociale** du projet (évaluer l'impact du projet auprès des bénéficiaires, qu'ils soient directs ou indirects, qualifier précisément l'effet de levier que l'investisseur sociétal a eu sur le projet).

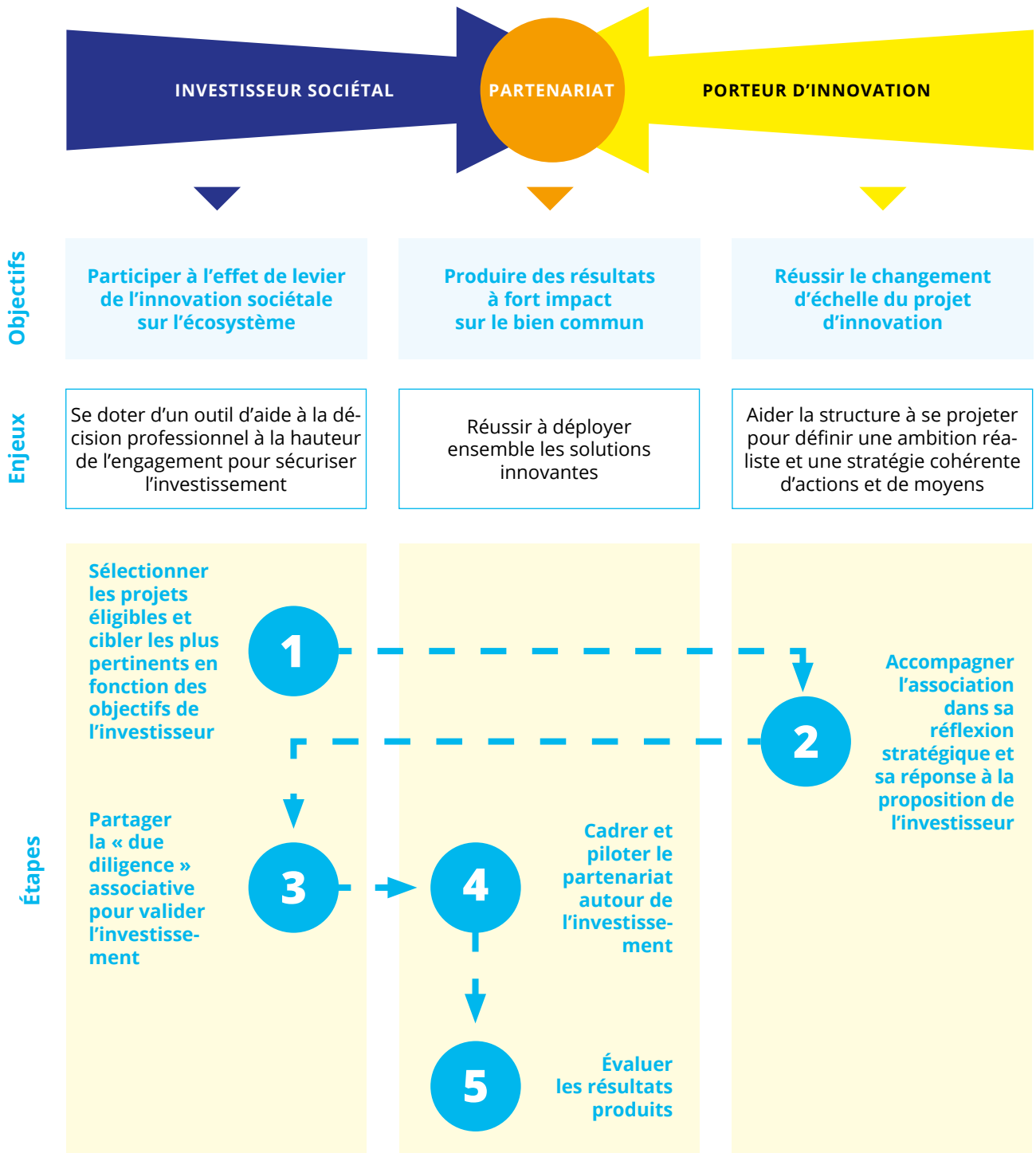
(37) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal », (Le RAMEAU, juin 2015)



3. UN MODÈLE RELATIONNEL DE CO-CONSTRUCTION

La démarche d'investisseur sociétal repose sur un **modèle relationnel** où chaque partenaire est amené à exprimer ses enjeux, objectifs et moyens mobilisés. Elle vise à répondre aux enjeux de chacun et à construire ensemble les réponses :

- L'investisseur doit sécuriser son investissement,
- La structure porteuse de l'innovation doit maîtriser le déploiement de son projet,
- Le partenariat doit permettre aux deux partenaires de construire ensemble la solution à grande échelle.



La démarche s'appuie sur un processus très structuré et formalisé, autour de 6 étapes fondamentales :

- 1) Choisir le projet sociétal :** l'investisseur sélectionne de façon rigoureuse des projets éligibles.
- 2) Qualifier les besoins :** un temps est laissé au porteur d'innovation identifié pour préciser le développement de son projet et prouver le bien-fondé d'un investissement.
- 3) Définir le niveau d'investissement :** l'investisseur décide ou non d'investir et de son niveau d'engagement, sur la base des propositions du porteur d'innovation et de la place que ce dernier souhaite lui donner.
- 4) Cadrer le partenariat :** établissement des principes, des objectifs respectifs, des résultats attendus et des moyens mobilisés pour cadrer la relation pluriannuelle.
- 5) Co-construire la solution** via un pilotage rigoureux du partenariat,
- 6) Évaluer l'effet de levier du partenariat :** analyser les résultats produits.

ÉCLAIRAGE

LES ENSEIGNEMENTS DE LA DÉMARCHE D'INVESTISSEMENT SOCIÉTAL



Le RAMEAU a conçu le modèle d'investisseur sociétal expérimenté dès 2008 par 8 pionniers⁽³⁸⁾. Trois enseignements sont à retenir de cette démarche :

- L'investissement en R&D sociétale nécessite un traitement différencié des projets. Tout engagement sur un projet d'innovation est une prise de risque. Les modes d'investissement de type « investisseur sociétal » sont des mesures d'exception qui ne s'appliquent qu'aux projets qui le justifient. Pour gérer l'escalade nécessaire, et investir avec pertinence, il faut recourir à une diversité de modes d'actions en fonction du type de besoin. A l'inverse, les démarches standardisées s'adaptent mal aux projets d'innovation qui exigent par nature de la souplesse. Il s'agit donc de segmenter les approches en fonction de la valeur ajoutée sociétale attendue.
- L'engagement d'un service / département au sein de la structure investisseuse n'est pas celui du corps social. Pour les projets d'innovation plus que pour les autres, il faut se méfier de vouloir parvenir à une appropriation avant qu'ils aient non seulement une « preuve de concept » probante, mais surtout que l'écosystème ait la maturité pour en comprendre les spécificités. Par nature, l'innovation est atypique, et il est donc difficile d'en faire la pédagogie avant qu'elle n'ait eu le temps de « faire ses preuves », et plus encore « d'irriguer » ses spécificités pour les partager. C'est la raison pour laquelle, il est important de « faire vivre » l'expérience de l'innovation plus que de tenter de l'expliquer.
- L'évaluation et l'accompagnement sont les deux outils indispensables de tout investisseur cohérent. La prise de risque forte et la faiblesse du retour d'investissement du point de vue des indicateurs économiques classiques sont les caractéristiques des projets d'innovation sociétale. Pour être cohérent, il est donc indispensable de compenser cette double réalité par une sécurité sur l'efficacité, l'efficience et surtout la pertinence de l'investissement. En l'absence de telle garantie, l'investissement ne peut être pérenne.

(38) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal », (Le RAMEAU, juin 2015)



POUR ALLER PLUS LOIN

CENTRE DE RESSOURCES NUMÉRIQUES
« MODÈLE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL »

Après une décennie d'expérimentations innovantes, mobilisant plus de 70M€ pour le changement d'échelle d'une soixantaine d'innovation sociétales, Le RAMEAU a capitalisé, modélisé et publié les résultats de ses travaux et les enseignements sur les conditions de succès de l'investissement sociétal.

Le centre de ressources « Modèle d'investisseur sociétal » permet ainsi de s'informer, de se former et de trouver les outils pour agir efficacement. Cette plateforme de capitalisation des expériences pionnières est structurée autour de quatre axes :

- Les documents de référence pour comprendre le modèle et qualifier les enjeux de l'investissement sociétal,
- Les illustrations et études de cas pour s'appropriier les pratiques au travers d'exemples concrets,
- La démarche méthodologique pour définir les étapes par lesquelles passer pour construire une stratégie pertinente,
- La boîte à outils pour agir efficacement en s'inspirant des pratiques des pionniers.



Visitez le site :

<https://investisseursocietal.wordpress.com/>



L'EXEMPLE INSPIRANT : LE FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE

3



Entre 2010 et 2017, le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE a expérimenté le modèle d'investisseur sociétal auprès de 27 projets. Une évaluation de son action a été réalisée en 2017.

Cette partie illustre la façon dont un investisseur s'est approprié cette démarche et les résultats qu'elle a produits pour les projets soutenus et pour lui-même.

A/ La démarche du Fonds d'Innovation

En 2010, **AG2R LA MONDIALE a lancé une expérimentation innovante en matière de soutien au changement d'échelle de l'innovation sociale**. L'objectif était de créer un effet levier majeur et différenciant autour d'une triple logique :

- Un appui à des projets associatifs innovants dans leur phase de changement d'échelle, en associant **4 leviers complémentaires** : un financement pluriannuel, un accompagnement stratégique, la mise à disposition de compétences rares (compétences techniques via du mécénat de compétences et des compétences réseau grâce au rôle de facilitateur local d'AG2R LA MONDIALE) et l'aide à une évaluation de qualité,
- **Une stratégie « de sortie »** des projets soutenus anticipée dès le lancement du partenariat autour d'un modèle socio-économique cible, impliquant notamment des partenaires relais,
- **Une évaluation systémique des résultats** atteints de manière à démontrer les effets leviers autour de 4 critères : la performance du projet, sa capacité à démontrer ses impacts, la pérennité de son modèle socio-économique, ainsi que les synergies qui auront été mises en œuvre avec AG2R LA MONDIALE.

Le Fonds d'Innovation est une expérimentation innovante qui se caractérise par **cinq spécificités** :

- 1) Le périmètre de son action : **4 axes** : prévention santé, emploi des seniors, habitat adapté tout au long de la vie, et aide aux aidants,
- 2) Son dimensionnement : **32M€ investis**, dont 50% en subventionnement, auprès de **27 projets** d'innovation sociale en phase de changement d'échelle,
- 3) Son positionnement : **l'accompagnement stratégique** est au cœur du modèle d'investissement,
- 4) Sa capacité de mobilisation : **la mobilisation des équipes internes**, mais aussi celle de la **profession du conseil** au travers de Consult'In France et de 26 cabinets volontaires, ainsi que celle d'autres acteurs comme l'ADASI, l'Avisé, et France active,
- 5) La temporalité que le Fonds s'est donnée : **7 ans** pour aller de la conception d'un modèle radicalement innovant à son évaluation.



27 projets d'associations ont été sélectionnés par le Fonds d'Innovation, selon **4 axes d'actions** en lien avec les enjeux prioritaires de l'action sociale :

- **Prévention : 6 projets** - Appuyer le développement des démarches de prévention active,
- **Emploi : 9 projets** - Favoriser la reprise d'activités professionnelles des seniors,
- **Habitat : 7 projets** - Contribuer à la définition et au développement d'habitat adapté,
- **Aidants : 5 projets** - Comprendre les problématiques et favoriser le développement de solutions concrètes et innovantes.

| PRÉVENTION | EMPLOI | HABITAT | AIDANTS |
|----------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| ADAL | ADIE | CHÈNELET | ASSOCIATION FRANÇAISE DES AIDANTS |
| ASTRÉE | AGIRABCD | FONDATION ABBÉ PIERRE | AFM-TÉLÉTHON |
| CELAVAR | CROIX ROUGE / SIEL BLEU | LA PIERRE ANGULAIRE | GRATH |
| CENTRE DE SYNCOPE DE LYON | EGEE | LA SÈVE ET LE RAMEAU | GRUPE SOS |
| FONDATION AVEC | FACE | PRIORITERRE | RELAIS DES AIDANTS |
| INSTITUT CURIE / SIEL BLEU | INITIATIVE FRANCE | SIMON DE CYRÈNE | |
| | OUTIL EN MAIN | UNIS-CITÉ | |
| | RÉSEAU COCAGNE | | |
| | SENIORS ENTREPRENEURS | | |

B/ Les moyens mobilisés

Les moyens mobilisés s'analysent selon trois angles.

Moyens financiers

Au total, 32 M€ ont été octroyés sous forme de subventions, prêt ou participation aux 27 projets.

Mobilisation de compétences externes

Dans le cadre d'un partenariat avec la profession des métiers du conseil en Stratégie et Management et de leur fédération professionnelle Consult'In France, 16 cabinets ont été mobilisés pour réaliser des accompagnements stratégiques. Cela a représenté un **coût de 3,1M€ pour le Fonds**. Les cabinets ont co-investi c'est-à-dire qu'ils ont contribué à hauteur de 42% (sous forme de « mi-chemin », c'est-à-dire une réduction tarifaire de 30 à 60%). La valeur globale de l'accompagnement proposé aux projets soutenus est de 4,4M€.

16 cabinets de conseil en Stratégie & Management dont 13 adhérents de Consult'in France



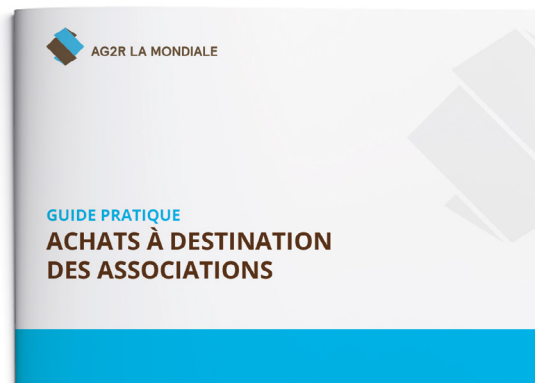
| COMPÉTENCES MOBILISÉES |
|------------------------------------|
| Diagnostic stratégique |
| Modèle économique |
| Recherche de fonds & communication |
| Juridique |
| Analyse financière |
| Évaluation de l'impact social |
| Coaching |
| Plan d'action commercial |

Par ailleurs, huit autres compétences ont également été mobilisées (notamment sur les questions d'évaluation) pour 0,3M€.

Au total, ce sont **53 missions d'accompagnement** qui ont été réalisées pour **une valeur de près de 5 M€**.

Mobilisation de compétences internes

En interne, une équipe a été dédiée au Fonds d'Innovation. Par ailleurs, des expertises ont également été mises à disposition des associations (exemple : Direction des achats dans le cadre de la rédaction du « Guide pratique à destination des associations »).



C/ Les résultats produits

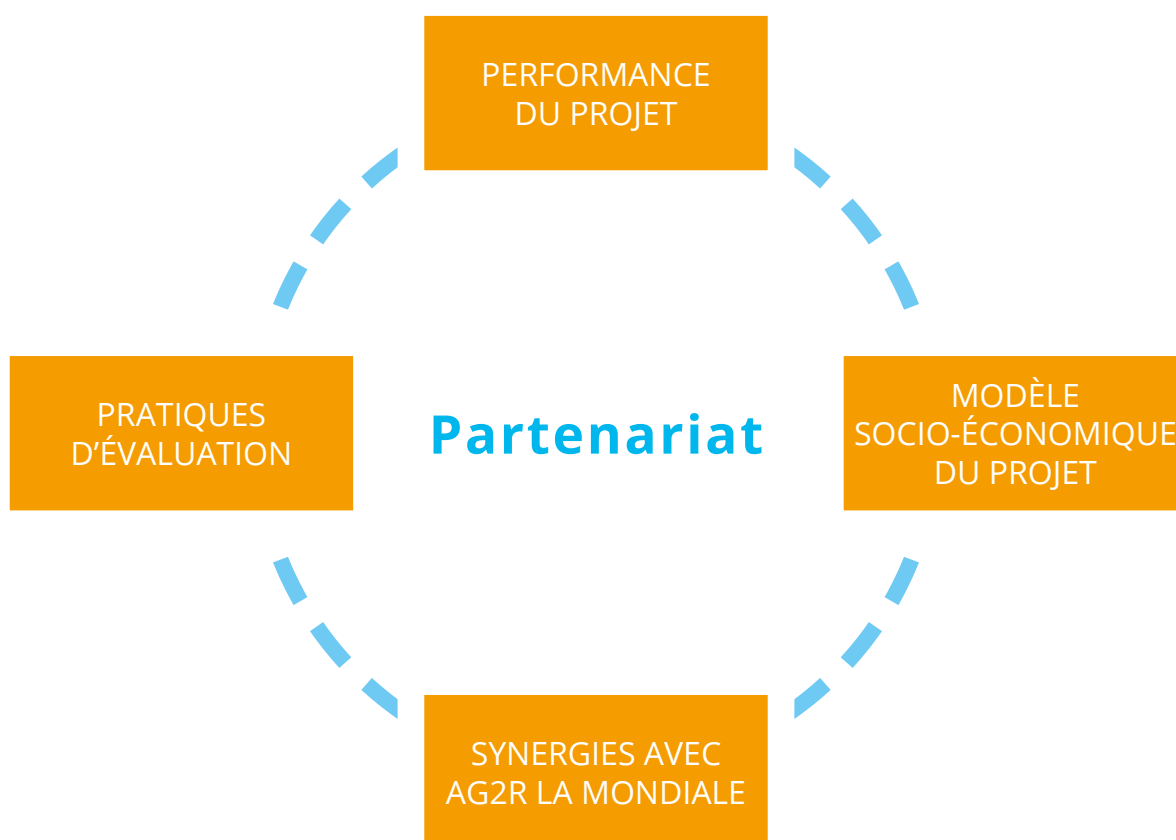
Le processus de sélection des associations et de leur projet est basé sur trois grandes phases :

- **Une phase de présélection** réalisée en interne sur la base d'une analyse de l'écosystème,
- **Une 1^{ère} phase de qualification** (~9 mois) qui se matérialise par une convention dotée de moyens financiers pour l'association, ainsi que d'un accompagnement stratégique par un cabinet conseil. Cela permet la réalisation d'une étude de faisabilité (l'association définit ses besoins, les conditions de faisabilité de son projet, les résultats attendus, ainsi que les objectifs du partenariat).
- **Une 2^{ème} phase d'investissement** si le Conseil d'Administration du Fonds d'Innovation valide la faisabilité du projet, une convention de partenariat est alors signée pour une durée de 3 à 5 ans . Elle va définir le niveau de financement accordé pour la mise en œuvre du projet, ainsi que ses modalités d'accompagnement et d'évaluation de son utilité sociale. Le Fonds d'Innovation propose un cabinet conseil pour accompagner l'association dans son développement.



Sur les 27 projets du portefeuille du Fonds, 15 sont passés en phase d'investissement et sont terminés⁽³⁹⁾. Leur évaluation a porté sur 4 critères fixés dès l'origine : la performance du projet (ses résultats notamment quantitatifs), la pérennisation (atteinte ou non) du modèle socio-économique, les pratiques d'évaluation d'impact et d'utilité sociale du projet, le niveau des synergies entre l'association et le groupe AG2R LA MONDIALE.

4 critères d'évaluation



Des résultats très satisfaisants dont, en raison des enjeux et des moyens mobilisés, il convient d'élever le niveau d'exigence de l'évaluation pour mieux en lire les axes de progrès (Vert : note entre 8 et 10 - Orange : note entre 5 et 7 - Rouge : note inférieure ou égale à 5). 3 niveaux de performance permettent de segmenter les résultats obtenus :

- **1^{ers} de la classe : 8 associations.** Outre la performance en matière de résultat des projets, les associations ont su définir un modèle de pérennisation de leur action « post Fonds d'Innovation », sont en démarche de valorisation de leur impact, et ont su trouver globalement comment être redevable envers AG2R LA MONDIALE.
- **Peut mieux faire : 4 associations.** Malgré la performance en matière de résultat des projets, les associations n'ont pas su totalement définir un modèle de pérennisation de leur action « post Fonds d'Innovation », et/ou trouver comment être redevable envers AG2R LA MONDIALE.
- **C'est trop dur : 3 associations.** Même si les associations ont indéniablement avancé et contribué utilement à la cause qu'elles défendent, elles n'ont pas su profiter à plein de l'opportunité qui leur a été offerte

(39) 1 a été abandonné en cours d'investissement, 7 ont été limités à la phase de qualification et ne sont pas entrés en phase d'investissement, 4 étaient toujours en cours en juin 2017 (période d'évaluation du Fonds) et n'ont pas fait partie du périmètre de la présente évaluation



Ces résultats permettent de qualifier les enjeux de déploiement de l'innovation sociale :

- **10 associations sur 15 ont réellement franchi une étape structurante pour leur changement d'échelle** : tous les projets ont globalement des résultats satisfaisants qui montrent l'utilité d'avoir investi... 2/3 ont dépassé le « plafond de verre » du changement d'échelle,
- **7 associations sur 15 ont su transcrire l'impact de leur projet** : cela reste un exercice difficile d'autant que la maturité collective est encore à construire,
- **6 associations sur 15 ont réellement transformé leur modèle socio-économique**. L'hybridation des ressources est une étape particulièrement complexes à traiter.
- **3 associations sur 15 ont réellement co-construit avec AG2R LA MONDIALE** : l'exercice partenarial est encore à inventer...en s'appuyant sur les succès en la matière.

| Association | Résultats | | | |
|----------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|--------------------|
| | Performance du projet | Pratiques d'évaluation | Modèle socio-économique | Synergies avec ALM |
| Association 1 | Vert | Vert | Vert | Vert |
| Association 2 | Vert | Vert | Vert | Orange |
| Association 3 | Vert | Orange | Vert | Vert |
| Association 4 | Vert | Vert | Orange | Orange |
| Association 5 | Vert | Orange | Vert | Orange |
| Association 6 | Vert | Orange | Vert | Orange |
| Association 7 | Vert | Orange | Vert | Orange |
| Association 8 | Vert | Vert | Orange | Orange |
| Association 9 | Vert | Vert | Orange | Orange |
| Association 10 | Vert | Orange | Rouge | Orange |
| Association 11 | Vert | Orange | Rouge | Orange |
| Association 12 | Orange | Vert | Orange | Orange |
| Association 13 | Orange | Orange | Rouge | Orange |
| Association 14 | Orange | Vert | Rouge | Orange |
| Association 15 | Orange | Orange | Rouge | Vert |



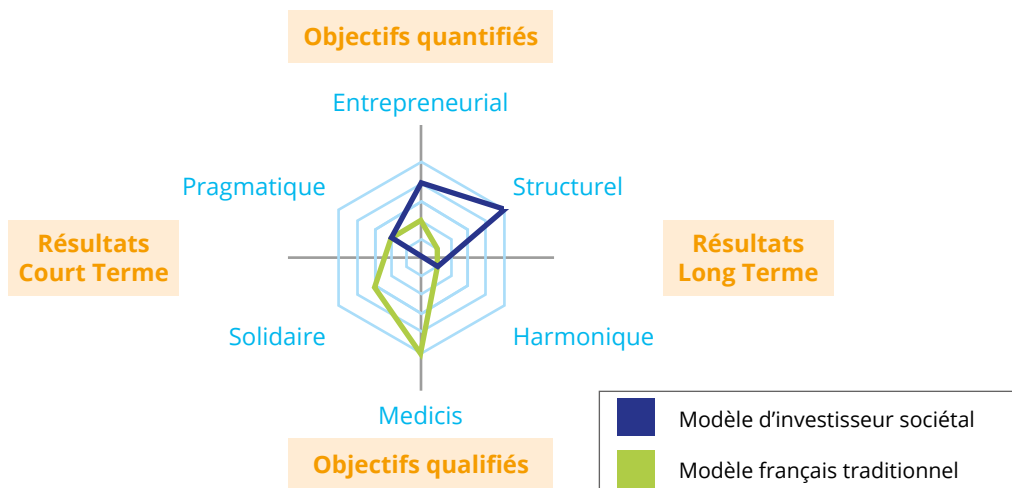
ÉCLAIRAGE

UN POSITIONNEMENT RADICALEMENT INNOVANT



Le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE a un positionnement radicalement innovant dans le paysage de l'investissement sociétal. Pour le comprendre, il est utile de comparer le modèle expérimenté avec ceux plus largement déployés en France. 6 modèles existent, tels qu'ils sont présentés ci-dessous :

Les 6 modèles d'investisseurs sociétaux et le Fonds d'Innovation



Le Fonds d'Innovation est basé sur un modèle « **Structurel** » en complémentarité volontaire avec le modèle « **Médicis** » prédominant en France. Il a permis d'accompagner réellement le changement d'échelle de l'innovation sociétale et constitue un partenaire structurant de nombreux acteurs d'accompagnement, de la profession du conseil et de la Caisse des Dépôts. Ce positionnement valorise l'innovation sociétale comme un réel investissement pour l'avenir.

- **Modèle « Solidaire »** : mode d'actions de solidarité de proximité, parfois totalement informelles. Illustration : mode fréquent en Afrique.
- **Modèle « Pragmatique »** : mode d'actions fondées sur l'efficacité des résultats à court terme, mesurés et ajustés en permanence. Illustration : modèle anglo-saxon par excellence.
- **Modèle « Entrepreneurial »** : mode d'actions reposant la capacité d'entreprendre. Illustration : la microfinance est née avec cette approche.
- **Modèle « Structurel »** : mode d'actions basées sur une structuration des besoins et sur des réponses écosystémiques à grande échelle. Illustration : mode opératoire Rhénan et du Nord de l'Europe.
- **Modèle « Harmonique »** : mode d'actions liées à une philosophie et à une vision du monde en équilibre dans le temps long. Illustration : modèle très présent en Asie, y compris dans la conception même des entreprises au Japon (ex / Mitsubishi).
- **Modèle « Médicis »** : mode d'action du mécénat historique, dans la pure tradition de la renaissance, pour laisser le temps faire son œuvre. Illustration : l'Institut de France incarne parfaitement ce modèle.



POUR ALLER PLUS LOIN

**GROUPE DE TRAVAIL « INVESTISSEURS SOCIÉTAUX »
DE LA CAISSE DES DÉPÔTS**



La Caisse des Dépôts a initié en novembre 2016, en partenariat avec Le RAMEAU un groupe de travail réunissant les 5 profils d'investisseurs sociétaux (cf. infra). Sa vocation est de **conduire une réflexion collective pour intégrer les moyens pertinents pour soutenir l'innovation sociétale.**

Deux réflexions en parallèle ont abouti à la constitution d'un groupe de travail entre investisseurs :

- **Un constat de la CDC de la difficulté d'investir dans des projets de l'ESS ayant un potentiel de changement d'échelle :** ces derniers ont besoin d'être accompagnés pour assurer leur réussite,
- **Les travaux de recherche du RAMEAU sur la valeur ajoutée de l'accompagnement :** une table ronde lors du Forum Convergences en 2015 a permis de mettre en évidence la nécessité d'associer investissement et accompagnement.

Par ailleurs, depuis quelques années, les « investisseurs sociétaux » partagent le constat suivant : **les projets d'innovation sociétale** ayant un potentiel de déploiement, **sont plus risqués** car leur utilité sociétale est difficilement mesurable à court terme. Ils sont également **peu rentables** puisque leur finalité n'est pas la recherche de rentabilité financière mais la réponse à un enjeu de société. Dans ce contexte, **les « investisseurs sociétaux » ont besoin de sécuriser et optimiser leur investissement. L'accompagnement est ainsi perçu comme un levier structurant.**

LES OBJECTIFS DU GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe a instruit 3 questions :

- **Comment renforcer les synergies entre les différents investisseurs** car peu d'investisseurs peuvent intervenir à toutes les étapes d'un projet ?
- **Comment qualifier l'innovation sociétale**, quelle(s) approche(s) spécifique(s) pour correctement dimensionner l'investissement dans ce type de projet ?
- **Comment pérenniser l'accompagnement** qui est un levier de sécurisation de l'investissement ? Quelles seraient les pistes d'un modèle économique de l'ingénierie d'accompagnement ?

LES MEMBRES :

20 « investisseurs sociétaux » qui soutiennent des projets d'innovation sociétale participent au groupe de travail.

Entreprises (logique de R&D)



Investisseurs financiers



Acteurs publics



Investisseurs solidaires



Philanthropes



PARTIE 2

AU CŒUR DU MODÈLE : LA QUALIFICATION DES PROJETS D'INNOVATION

Comme cela a été décrit dans la précédente partie, les projets d'innovation sociétale sont par nature plus risqués, moins rentables et plus complexes. Après avoir défini les enjeux et le positionnement de l'investisseur sociétal, il convient maintenant d'analyser comment qualifier l'innovation.

Pour pouvoir investir sereinement, l'investisseur sociétal doit répondre à trois questions :

- Comment le projet d'innovation se projette dans le temps ?
- Sur quel équilibre économique est-il fondé, et comment ce dernier va évoluer ?
- Comment évaluer les résultats ?

Les réponses apportées doivent lui permettre de se positionner pour savoir si le potentiel du projet mérite d'y investir, mais aussi de dimensionner l'ampleur de son engagement. Elles doivent ainsi garantir que la trajectoire économique permettra à la fois une pérennisation du projet et une sortie de l'investisseur sans le mettre en risque. Enfin, il convient non seulement de pouvoir qualifier les résultats, mais aussi de valoriser l'effet de levier qu'a permis l'investissement sociétal.

La qualification de l'innovation est donc au cœur du processus d'engagement de l'investisseur sociétal.

COMPRENDRE LA STRATÉGIE D'INNOVATION

1



L'innovation s'analyse au regard de deux réalités :

- Celle de la structure à l'origine du projet d'innovation lorsque la preuve de concept est réalisée. Son enjeu est de définir son ambition pour essayer le projet et les moyens pour y parvenir. Elle va ainsi définir sa stratégie de développement.
- Celle du projet d'innovation en tant que tel. L'enjeu est de définir comment il va être déployé auprès du plus grand nombre et par qui. La structure à l'origine du projet aura ainsi un rôle à jouer parmi d'autres acteurs de l'écosystème qu'elle doit mobiliser et convaincre de s'engager.

Cette partie donne des clés de compréhension pour :

- Se doter d'une vision systémique d'un projet (A),
- Accompagner une structure dans sa réflexion stratégique (B),
- Prendre conscience de l'importance de la temporalité (C) : pour déterminer à quel moment un projet se situe ou non en changement d'échelle et pour respecter la temporalité du projet.

In fine, l'investisseur doit être en mesure de pouvoir dimensionner son investissement en termes de modalité et de temporalité.

A/ Les fondements de la stratégie

Pour réussir un projet d'innovation, il convient de réussir à articuler trois « arts » :

- Celui du politique : décider, faire adhérer et porter la vision générale,
- Celui de l'opérationnel : exécuter, mener à bien le projet fixé,
- Celui de la stratégie : anticiper les transformations à venir, se projeter en vue de pérenniser son action et de l'adapter à l'évolution des besoins et de l'écosystème.

La stratégie est utile pour savoir où l'on va, pourquoi on y va, et comment on y va. Ainsi, la réflexion stratégique est le temps nécessaire pour éclairer la prise de décision. Concernant les projets d'innovation, elle est essentielle au moment où « la preuve de concept » émerge. Souvent fondée sur une démarche empirique, l'innovation sociétale a besoin de faire un 360° lorsque les 1ers résultats sont suffisamment probants pour passer à une nouvelle étape.



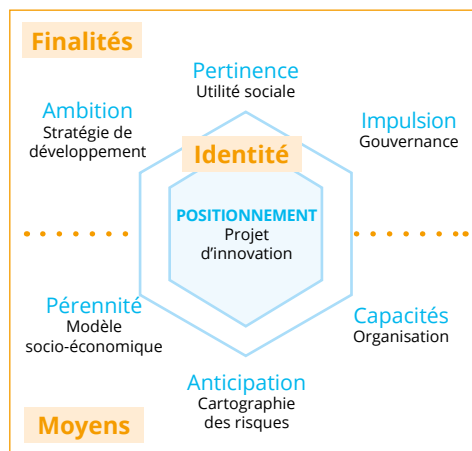
L'analyse stratégique porte sur sept composantes d'un projet :

- L'identité et le positionnement qui caractérise la structure porteuse,
- L'utilité sociale de son action qui détermine sa pertinence,
- Sa stratégie de développement qui fixe l'ambition,
- Son modèle de gouvernance qui impulse le mouvement,
- Son modèle socio-économique qui permet sa pérennité,
- Son organisation qui favorise sa performance,
- La cartographie de ses risques qui permet d'anticiper les évolutions.

Ces sept composantes structurantes permettent d'identifier :

- Le « QUI », l'identité et les racines du projet,
- Le « QUOI », les finalités du projet,
- Le « COMMENT », les moyens du projet.

Les sept composantes d'un projet



Plus que la description de chacune des composantes, c'est la cohérence d'ensemble qu'il est indispensable d'analyser. Ce que permet la démarche stratégique est en effet de relier le passé et de se projeter dans l'avenir pour définir comment agir aujourd'hui avec pertinence.

La démarche stratégique est donc un levier indispensable aux moments de transformation du chemin d'innovation. Elle permet de prendre du recul, d'engager un dialogue avec les parties prenantes de la structure porteuse et d'élargir le champ de vision des acteurs qui portent l'innovation.

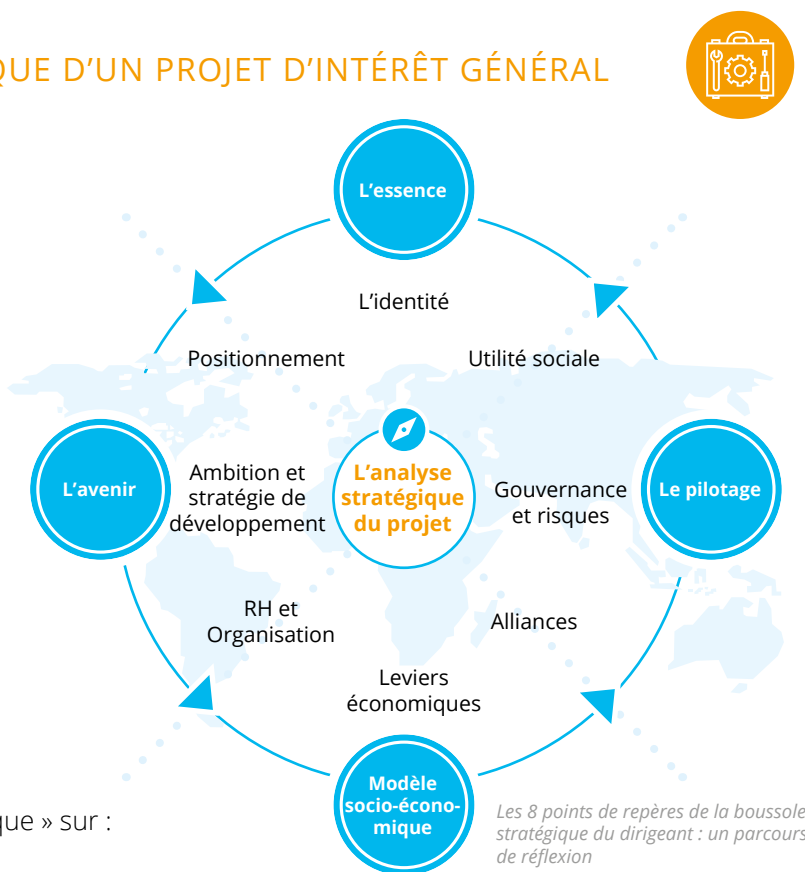
POUR ALLER PLUS LOIN

LA BOUSSELE STRATÉGIQUE D'UN PROJET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Après plus de 150 expérimentations d'accompagnement stratégique et 8 ans de recherche terrain, l'ADASI⁽⁴¹⁾ a été lancée en 2014 avec un attelage unique : le Mouvement Associatif, la fédération Consult'In France, l'AVISE⁽⁴²⁾ et Le RAMEAU. Ce dispositif a pour objectif de favoriser le développement de solutions adaptées à l'accompagnement stratégique et à l'innovation des structures d'intérêt général.

L'ADASI a capitalisé le fruit de cette expérience et a publié un guide⁽⁴³⁾ dédié à la stratégie des projets d'intérêt général. Il apporte des éclairages, des conseils pour comprendre les fondements de la stratégie et accompagne les mutations d'un projet.

Télécharger « la boussole stratégique » sur : <http://adasi.org/>



(41) Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général

(42) Agence d'ingénierie pour développer l'Économie sociale et solidaire

(43) Guide pratique « La Boussole Stratégique d'un projet d'intérêt général », (ADASI, octobre 2016)



B/ Analyser un projet d'innovation

Un projet d'innovation s'analyse au regard de trois dimensions :

- Quelle est son identité et son actif ?
- Comment se projette-t-il dans le temps ?
- Quels sont ses moyens pour garantir son avenir ?

Ainsi, lors de l'analyse d'un projet et en préparation d'une décision d'investissement, l'investisseur sociétal doit avoir suffisamment de réponses pour comprendre le projet, son potentiel et s'assurer de la pertinence des moyens à mobiliser au regard de l'évolution envisagée.

Un projet d'innovation se comprend au travers de :

- Son identité, c'est-à-dire la raison d'être de la structure porteuse : pourquoi et pour qui agit-elle,
- Son positionnement, c'est-à-dire la façon dont elle réalise sa mission en cohérence avec l'écosystème,
- Son utilité sociétale, c'est à dire sa contribution à l'intérêt général.

BON À SAVOIR

COMPRENDRE UN PROJET D'INNOVATION



Voici quelques questions types à poser pour être en mesure de bien comprendre un projet d'innovation

SUR SON IDENTITÉ

- Quelle est la vision fondatrice du projet ?
- Quelle est sa vocation, c'est-à-dire la finalité de l'action portée par la structure conceptrice ?
- Quels sont les bénéficiaires, c'est-à-dire le public visé ?
- A quels besoins d'intérêt général le projet apporte-t-il des réponses ?
- A quel(s) niveau(x) territorial(aux) agit-elle ?

SUR SON POSITIONNEMENT

- Quelles sont les missions développées par la structure pour répondre aux besoins d'intérêt général ? Et aux besoins de ses bénéficiaires ?
- Comment se positionne-t-elle dans son écosystème ? (A-t-elle une bonne connaissance des acteurs qui l'entourent ?)

SUR SON UTILITÉ SOCIÉTALE

- Qu'est-ce que l'association apporte à la société ?
- L'association a-t-elle mis en place des actions de mesure de son utilité ?
- Comment valorise-t-elle ses résultats et ses impacts ?

Pour préparer son avenir, un projet d'innovation doit définir :

- Une ambition c'est-à-dire ce qu'il souhaite réussir. Derrière le terme « ambition », il y a une volonté transformatrice. C'est pourquoi, elle se définit souvent à 3 ou 5 ans,
- Une stratégie de développement c'est-à-dire tous les éléments qui devront être réunis pour permettre d'atteindre cette ambition. Cette stratégie constitue la trajectoire que devra suivre l'association durant les 3 à 5 années définies pour réaliser l'ambition.



BON À SAVOIR

AIDER L'INVENTEUR A PRÉPARER SON AVENIR



Voici quelques questions types à poser pour s'assurer que la structure à l'origine du projet a clairement défini son avenir

- Comment appréhende-t-elle les évolutions de la société ?
- Comment se voit-elle dans 3 à 5 ans au regard de ses évolutions ?
- Quels sont ses objectifs ?
- Quelles sont les actions à développer / renforcer d'ici 3 à 5 ans ?
- Quels sont les défis internes à relever ?

Pour réaliser son ambition, la structure porteuse du projet doit être en mesure de mobiliser des moyens adaptés :

- Un modèle socio-économique cohérent avec l'ambition,
- La capacité à piloter le projet en termes d'organisation, de gouvernance et d'anticipation des risques.

BON À SAVOIR

S'ASSURER DE LA COHÉRENCE ENTRE LES MOYENS ET L'AMBITION



Voici quelques questions types à poser pour s'assurer de la cohérence d'ensemble

SUR LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Quelles sont les richesses humaines, les ressources financières et les alliances de la structure ?
- A-t-elle précisé ses besoins sur ces 3 leviers au regard de son ambition ?

SUR L'ORGANISATION

- Comment souhaite-t-elle s'organiser pour réussir son ambition ?

SUR LA GOUVERNANCE

- Comment la gouvernance est-elle embarquée dans la définition et réalisation de l'ambition ?

SUR L'ANTICIPATION DES RISQUES

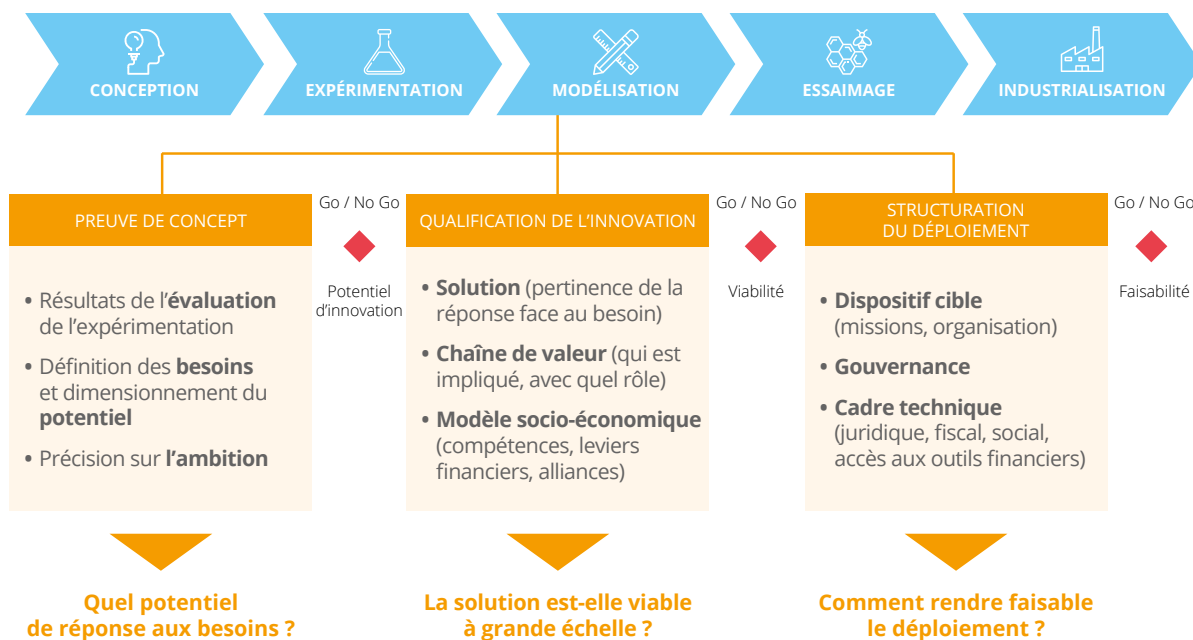
- Quels sont les risques identifiés ? Et quelles actions pour les éviter ?

Pour aider les porteurs de projet et les investisseurs sociétaux, Le RAMEAU a conçu et expérimenté une méthode qui permet de déterminer la solidité d'une innovation et sa capacité de déploiement. Cette méthode prend tout son sens en phase de modélisation dont l'enjeu est bien de préparer les phases d'essaimage voire d'industrialisation (cf. encart « Eclairage : qualifier le potentiel de déploiement d'une innovation sociétale »).



ÉCLAIRAGE

QUALIFIER LE POTENTIEL DE DÉPLOIEMENT D'UNE INNOVATION SOCIÉTALE



L'objectif de cette démarche est d'analyser le projet sous 3 angles :

- Son potentiel d'innovation : quels résultats sont produits, à quels besoins souhaitent-il répondre dans les prochaines années ?
- Sa viabilité à grande échelle : le déploiement d'une innovation se définit par rapport à une solution, une chaîne de valeur et un modèle socio-économique pérenne.
- La faisabilité de son déploiement au travers d'un dispositif cible, d'une gouvernance et d'éléments techniques qui permettent de cadrer et sécuriser le déploiement.

Les enseignements⁽⁴⁴⁾ :

- Ne pas confondre le développement avec le déploiement. Les deux dynamiques sont complémentaires, et se renforcent mutuellement.
- L'ampleur des besoins appelle une diversité de solutions. L'erreur serait de considérer qu'une solution, aussi pertinente soit-elle, soit en mesure de répondre seule à tous les besoins qu'elle adresse. C'est bien la complémentarité des solutions et des dispositifs qui peut apporter une réponse globale. Ainsi par exemple, Unis-cité qui a porté le service civique sur les fonts baptismaux, n'a pas LE modèle universel qui peut répondre à toutes les solutions, mais bien l'un d'entre eux, sans doute auprès des situations les plus complexes. S'il n'est pas universel, ce modèle est inspirant pour des solutions plus simples adaptées à d'autres besoins.
- La place des Pouvoirs publics. C'est au moment de la réflexion sur le déploiement que la place de l'acteur public est la plus structurante. Au-delà des moyens et de la caution qui peuvent être apportés, c'est la mise en perspective de la solution inventée face aux politiques publiques, voire dans leur co-construction, qui donne une véritable impulsion au changement d'échelle. Le rapport 2016 du CGET et du SGMAP en donne une perspective intéressante.

(44) « Bilan et Perspectives du Modèle d'Investisseur Sociétal », (Le RAMEAU, août 2016)



C/ L'importance de la temporalité pour qualifier l'innovation

L'enjeu des investisseurs sociétaux publics et/ou privés est de définir le juste équilibre entre l'investissement et le risque, en fonction du potentiel du projet soutenu. Si celui-ci a vocation à atteindre le plus grand nombre et donc à se démultiplier à grande échelle, il est essentiel de pouvoir définir son potentiel de déploiement (dont la capacité à répondre aux besoins dans des conditions de faisabilité et de viabilité) afin de dimensionner l'investissement.

Comme nous l'avons vu, l'investissement sociétal est à la fois plus risqué, moins rentable et plus complexe qu'un investissement classique. Il est donc naturel que la pertinence d'un investissement passe par un exercice de modélisation de la solution qui permette de bien qualifier à la fois la « preuve de concept » obtenue et sa capacité de déploiement.

La « preuve de concept » est l'analyse des résultats des expérimentations qui permet de faire ressortir les éléments de performance (résultats / moyens engagés) et de pertinence (résultats / besoins identifiés) de la solution testée. Outre l'évaluation des résultats, l'analyse inclura aussi une étude de faisabilité pour définir la possibilité de passer à une autre échelle, ainsi qu'une étude des conséquences induites afin d'anticiper les éventuels effets secondaires du déploiement de la solution (impacts et externalités).

Il est important de distinguer **deux formes de « preuve de concept »** :

- **Celle de l'innovation** : efficacité, pertinence, faisabilité à plus grande échelle. L'analyse de la triple innovation⁽⁴⁵⁾ (solution / chaîne de valeur partagée avec l'écosystème / modèle socio-économique pérenne de déploiement) permet de qualifier « la preuve de concept » de l'innovation,
- **Celle de sa capacité de déploiement** : outre la pertinence effective de la solution, il convient aussi de définir les conditions de déploiement de l'innovation. Ce n'est pas parce qu'une innovation est pertinente qu'elle peut se déployer ; encore faut-il que l'écosystème soit capable de l'accueillir ! Cette capacité à entraîner l'écosystème nécessite de définir une véritable stratégie d'irrigation.

ÉCLAIRAGE

UNIS-CITÉ : DE LA PREUVE DE CONCEPT À LA CO-CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE



Lorsqu'en 2010, la loi sur le service civique est votée sur la base de la « preuve de concept » d'Unis-Cité, tout reste à faire. Unis-Cité peut accueillir 1700 jeunes par an à cette période, et la présidence de la République annonce un objectif de 85 000 jeunes à 3 ans.

Après avoir convaincu de la pertinence du modèle, en ayant précisément qualifié sa triple innovation (méthode d'accompagnement des jeunes, mobilisation de l'écosystème pour réaliser les missions, et modèle socio-économique hybride impliquant des entreprises partenaires), encore fallait-il définir comment contribuer à ce que l'écosystème puisse se saisir de l'opportunité du service civique. La stratégie d'Unis-Cité fut donc structurée autour de 3 axes :

- **Unis-Cité Cœur** : l'objectif est de continuer à innover et à développer le modèle conçu par Unis-Cité,
- **Unis-Cité Inside** : l'objectif est de partager avec les réseaux associatifs volontaires l'expertise d'Unis-Cité pour leur permettre de développer leur propre démarche. Ce partage d'expérience leur permettant d'aller plus vite et de diversifier les modes d'intervention,
- **Unis-Cité Vigie** : l'objectif est de rester attentif à ce que le service civique soit bien utilisé pour permettre aux jeunes de s'épanouir et de se construire grâce à une expérience de mobilisation citoyenne.

(45) Référentiel Modèle d'investisseur sociétal (Le RAMEAU, juin 2015)



ÉCLAIRAGE

CO-CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES



Afin de bien comprendre les positionnements des interactions entre l'innovation sociétale et la co-construction de politiques publiques, il convient de rappeler les étapes du processus de leur conception et de leur mise en œuvre. Schématiquement, 5 étapes structurent ce processus :



- **Étape 1 / Aide à la décision** : comment les décisions publiques sont-elles éclairées en amont pour pouvoir être prises en toute conscience ?
- **Étape 2 / Prise de la décision** : qui participe et quel est le processus de décision ?
- **Étape 3 / Mise en œuvre de la décision** : par qui et comment les décisions sont-elles mises en œuvre ?
- **Étape 4 / Contrôle de l'application de la décision** : comment est contrôlée la mise en œuvre effective des décisions ?
- **Étape 5 / Évaluation des résultats et des impacts de la décision** : quels sont les résultats ? Quels impacts directs et indirects les décisions ont-elles permis ? Comment l'évaluation de ces résultats sert-elle à l'amélioration de l'action et/ou devient-elle un outil d'aide à la décision pour les décisions suivantes ?

LA PLACE DE LA CO-CONSTRUCTION DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

Dans ce processus, sous certaines conditions, les organisations de la société civile peuvent avoir **3 positionnements radicalement différents** :

- Au travers de leurs expertises et de leurs capacités d'expérimentations innovantes, les organisations de la société civile peuvent **être forces de propositions** auprès des Pouvoirs publics. Cela concerne notamment les étapes 1 et 5 du processus.
- Au travers de leur plaidoyer et de leur rôle de représentation, elles peuvent être **associées à la prise de décision, voire au contrôle** de la décision. Cela concerne les étapes 2 et 4 du processus.
- Au travers de leur connaissance des publics et/ou territoires et de leur capacité d'intervention sur le terrain, elles peuvent avoir une **délégation de service public**. Cela concerne l'étape 3.

Les objectifs et les compétences des organisations de la société civile correspondant à chacun de ces 3 positionnements ne sont pas nécessairement les mêmes, voire compatibles. Les organisations de la société civile doivent pouvoir clarifier leur rôle, et les Pouvoirs publics choisir les acteurs les plus pertinents pour répondre à chacun de ces 3 besoins. L'articulation entre ces 3 positionnements doit être clarifiée afin d'éviter toute situation de « juge et partie ».

La contribution de la co-construction est particulièrement stratégique sur les étapes 1 et 5 qui doivent être rigoureusement organisées car c'est dans ces fonctions d'aide à la décision et d'évaluation des politiques publiques que les opportunités d'interaction sont les plus nombreuses et les moins clarifiées à ce jour. C'est aussi ces étapes qui permettent une prise de décision plus objective et plus pérenne. Face à la complexification des questions économiques, sociales, sociétales et environnementales, des outils d'aide à la décision et d'évaluation rigoureux et efficaces sont indispensables. Force est de constater que ces phases amont et aval des politiques publiques ne sont pas aujourd'hui suffisamment structurées ni outillées.



DÉFINIR LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

2



Au-delà de la stratégie de développement, l'analyse d'un projet doit également prendre en compte son modèle socio-économique. Sans modèle pérenne à long terme, le changement d'échelle n'est pas envisageable.

Un modèle socio-économique d'une structure d'intérêt général ne s'analyse pas de la même manière qu'un modèle d'un acteur économique fût-il d'utilité sociale. Pour « investir sûrement », il est donc nécessaire d'avoir une bonne compréhension du sujet. C'est pourquoi, cette partie apporte des éclairages sur :

- La définition du modèle socio-économique (A)
- Les 3 leviers qui le constituent (B),
- L'hybridation des modèles socio-économiques (C).

Après avoir apporté la preuve de concept de l'innovation, l'étape suivante (probablement la plus complexe) est de déterminer le modèle socio-économique de déploiement de l'innovation.

A/ Qu'est-ce qu'un modèle socio-économique ?

1. PRÉAMBULE : UNE DÉFINITION PARTAGÉE

Le modèle économique représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation. Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'ensemble des projets portés.

Trois éléments doivent être soulignés dans le cas de l'innovation sociétale :

- **Le modèle économique est au service du projet d'intérêt général.** Moyen essentiel pour la pérennité du projet, il ne doit rester qu'un moyen et non une finalité. Un manque d'anticipation sur les coûts et/ou les financements ainsi qu'une mauvaise affectation des ressources peut mettre la survie de la structure en risque. Le pilotage du modèle économique est non seulement un gage de pérennisation et de développement, mais aussi du respect des valeurs du projet.
- **Ne pas confondre modèle économique et analyse financière.** Le modèle économique ne se confond pas avec l'analyse financière qui concerne la gestion opérationnelle de la structure. L'un relève de la cohérence entre le projet et la mobilisation des ressources, l'autre du pilotage de la structure.

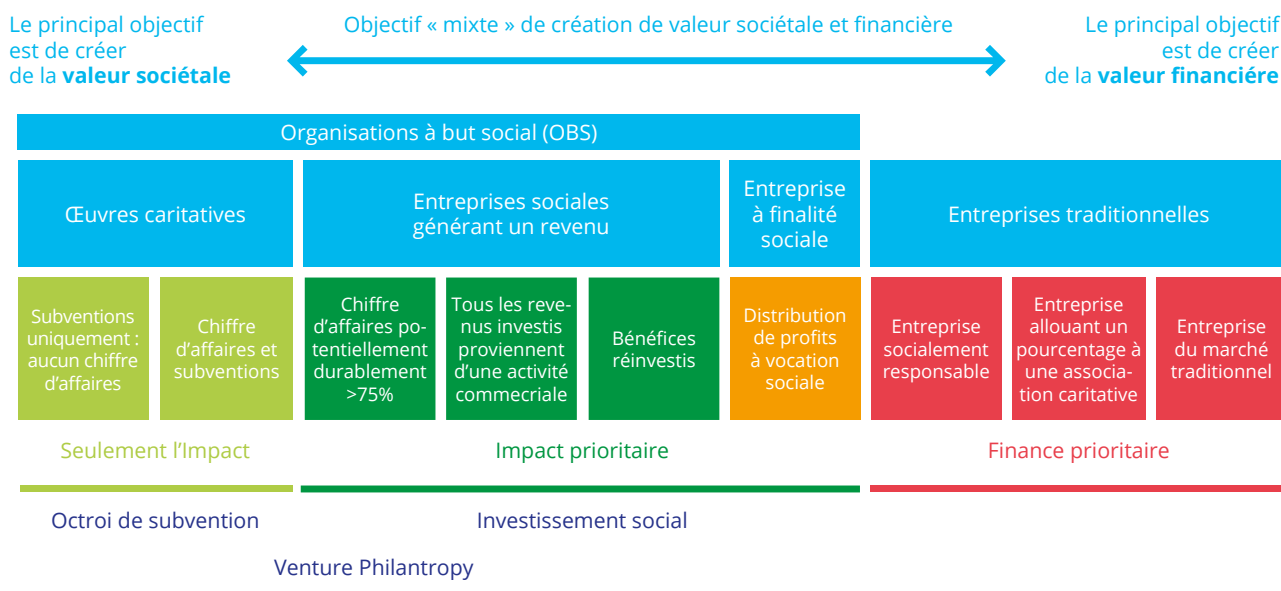


- **Adapter la réflexion à la nature des investissements.** Une partie importante des structures d'intérêt général n'ont comme investissement structurel que leur masse salariale qui représente une charge fixe prépondérante. Dans certains cas (établissements, logements...), d'autres investissements sont nécessaires. Il est alors conseillé de réfléchir autour de deux modèles complémentaires mais distincts : l'investissement et le fonctionnement de l'activité. Ce dernier se structure souvent autour de l'accompagnement humain qui correspond à une mission essentielle de l'innovation sociétale.

2. DISTINGUER LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES D'UTILITÉ SOCIALE ET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Lorsque les modèles des différents acteurs sont comparés, il s'agit essentiellement de questions de statut, de modes de gouvernance, de pratiques, voire de valeurs. Il est en général très peu fait mention des différences structurelles des modèles socio-économiques, pourtant à la source d'une valeur ajoutée différente, en cohérence avec la légitimité de chaque modèle.

Le schéma d'analyse des modèles d'organisation utilisé dans la « venture philanthropy » est très intéressant pour caractériser les modèles économiques. Il établit la segmentation suivante⁽⁴⁶⁾ :



La différence essentielle entre ce qui est qualifié d'œuvres caritatives (traduit par structures d'intérêt général) et ce qui relève du modèle d'entreprise sociale (traduit par entrepreneurs sociaux en France) est que le second relève d'un modèle économique d'activité alors que le premier est fondé sur un modèle socio-économique plus complexe qu'il convient de définir avec précision.

Au-delà de l'hybridation du modèle des entrepreneurs sociaux, il est en effet pertinent de se questionner sur ce qui fait la spécificité des modèles des organisations d'intérêt général.

Soulignons qu'il existe une réelle confusion en France entre la notion de « non profit » (l'activité économique n'a pas pour objectif premier un résultat économique, mais un résultat sociétal) et celle d'intérêt général (la structure ne repose pas exclusivement sur un modèle économique d'activité).

(46) Enquête EPVA « Venture Philanthropy » et investissement social en Europe 2012/2013, http://www.phitrustactiveinvestors.com/data/FR_EVPA_Survey_12_13.pdf



Ainsi, les **acteurs économiques d'utilité sociale et structures d'intérêt général** (associations et fondations), ne reposent pas - par nature - sur le même modèle socio-économique. **L'un est fondé sur un modèle de revenu d'activité** (fût-il hybride et dans un premier temps de R&D subventionnée) alors que **l'autre ne peut pas l'être par essence**. En effet, si tel était le cas, elles seraient alors requalifiées comme n'étant plus d'intérêt général, et devraient alors renoncer à la fois au bénévolat et au recours aux contributions volontaires publics et privés (subvention d'activité, générosité du public, mécénat...).

C'est bien pour cette raison que les structures d'intérêt général peuvent capter des ressources financières et humaines de natures différentes. Le meilleur exemple est celui du bénévolat d'activité qui n'est autorisé pour aucun acteur économique reposant sur un revenu d'activité. Dans les structure d'intérêt général, près de 50% des richesses humaines est bénévole. 12,7 millions de bénévoles associatifs représentent ainsi 1 million d'équivalent temps plein⁽⁴⁷⁾. Cette richesse bénévole apporte l'équivalent de 40 milliards d'euros de contribution aux actions d'intérêt général.

Ainsi, il est essentiel de préserver la distinction entre acteurs économiques d'utilité sociale et structures d'intérêt général. Il ne faut pas les confondre car ils apportent chacun une contribution différente à l'écosystème. Les modèles d'intérêt général étant par nature plus complexes, il est important de mieux les comprendre.

3. LE MODÈLE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL : UN MODÈLE COMPLEXE ET POLYMORPHE

Évalué à 104 Md€ en 2014 par l'INSEE, le développement économique du secteur associatif se confirme (+30% / 2005). Les financements publics représentent 49% du budget total du secteur⁽⁴⁸⁾. Ils ont progressé en valeur absolue, mais moins vite que les autres financements. Plus profondément, leur mutation se caractérise par le passage de la subvention (2/3 en 2005) vers la commande publique (50% en 2014). Ce mouvement nécessite de revoir en profondeur les fondements de beaucoup de modèles économiques associatifs.

FINANCEMENTS ASSOCIATIFS

- **49% fonds publics**
 - 24% subventions (vs 34% en 2005)
 - 25% commandes publiques (vs 17% en 2005)
- **36% revenus d'activités** (vs 32% en 2005)
- **11% cotisations**
- **4% fonds privés** (hors dons en nature)

Pour mémoire, le bénévolat représente le « 4^{ème} tiers » de financement (39,5Md€ pour 85Md€ de budget)

Pour aider les associations à mieux appréhender leur modèle et à se positionner, les travaux de recherche collectifs⁽⁴⁹⁾ ont permis de segmenter les modèles socio-économiques en sept catégories⁽⁵⁰⁾.

Ces travaux permettent de comprendre les spécificités du modèle d'intérêt général, et surtout ses différences avec les modèles économiques fondés sur le revenu d'activité.

(47) Enquête CNRS-Sorbonne 2012, Mouvement associatif

(48) Enquête CNRS-Sorbonne 2012, Mouvement associatif

(49) Note collective « Typologie des modèles socio-économiques » portée par le Mouvement associatif (janvier 2014)

(50) Dossier Modèle socio-économique associatif, introduction à la typologie, (Juris Associations, juillet 2013)



FOCUS



LES 7 MODÈLES ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS

L'analyse de plus de 200 modèles socio-économiques de structures d'intérêt général a permis d'établir la typologie suivante :

| Les 7 modèles économiques associatifs | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--|---|--|---|---|--|
| Logiques de financement | Contribution des membres | Revenus d'activités | | Financement / solvabilisation par un tiers | | | |
| | | M1 Autonomie des membres | M2 Prestations et valorisation de savoir-faire | M3 Opérateur de politique publique | Financements publics | | Financements privés |
| Modèles économiques | | | | M4 Subvention publique | M5 Abondement | M6 Mobilisation privée | M7 Opérateur de politique publique |
| Éléments monétaires | Cotisations | Vente de produit-service, droit d'utilisation, licence | Convention de DSP, appel d'offres, etc. | Subvention (État, CT, CL) | Co-financement public (FSE, Institutions Internationales) | Dons, mécénats, partenariats privés | Co-investissement de fondateurs |
| Éléments valorisables | Engagement des membres | | | | | Bénévolat, mécénat de compétences, dons en nature | Apports en compétences et/ou en nature |

M1 - L'autonomie des membres

Les membres couvrent les principaux besoins de l'association, par leur engagement en temps et/ou leur contribution financière. Les autres financements sont résiduels. C'est le cas pour de nombreuses associations non employeuses. Par exemple, La Défense de l'Art qui fait la promotion du patrimoine artistique de la Défense, et met en rapport les artistes avec les entreprises de la dalle.

M2 - Prestations et valorisation de savoir-faire

L'association génère une part significative de ses ressources grâce à ses revenus d'activité : vente de produits et services, événementiel, mise à disposition d'équipement, valorisation de son expertise... Ce modèle se retrouve dans des domaines comme l'insertion par l'activité économique, la formation, le sport, la culture, les services à personne ou le tourisme social. Par exemple, 73% du revenu de la structure d'insertion La Table de Cana provient de son activité économique.

M3 - Opérateur de politiques publiques

L'association met en œuvre une politique publique qui structure son activité, par exemple au travers d'une délégation de service public (DSP). Son financement est assuré par les pouvoirs publics en contrepartie d'un service qui a été conjointement défini, et fait l'objet d'un encadrement des conditions d'exécution. La gestion d'établissement dans le sanitaire et social, les centres d'information sur le droit des femmes et des familles ou les points d'information à l'environnement en sont des exemples.

M4 - Subvention publique

L'association est majoritairement financée par les pouvoirs publics en reconnaissance de l'action d'intérêt général portée. Modèle historique de soutien aux initiatives associatives, il est fréquent dans l'éducation populaire ou la défense des droits. Ainsi près de 2/3 des financements du MRJC provient des financements publics.



FOCUS (SUITE)

M5 - Abondement public

Modèle traditionnel des ONG internationales, l'association peut mobiliser des fonds institutionnels en complément d'un apport privé qu'elle est capable de mobiliser (souvent entre 10 et 50%). Sur ses programmes d'actions, CARE a un effet de levier de 2 à 3 en moyenne (1€ de financement privé permet d'obtenir 2 à 3 € complémentaires pour réaliser la mission).

M6 - Mobilisation privée

L'association est prioritairement financée par la générosité du public et/ou le mécénat d'entreprise. Une partie significative des associations environnementales et des associations de lutte contre la précarité sont ainsi financées par la mobilisation de donateurs / partenaires privés. Avec près de 90% de son budget de recherche et d'aide aux malades financé par le Téléthon, l'AFM-Téléthon en est un exemple.

M7 - Modèle mutualisé

Ce modèle en émergence correspond à la mutualisation entre structures pour réaliser une mission d'intérêt général en prolongement de leurs activités propres. On le retrouve notamment dans la médiation sociale. Ainsi, les PIMMS (Point d'information et de médiation multi-services) ont été créés par des entreprises (GDF Suez, La Poste, EDF, SNCF, Keolis...), en partenariat avec les collectivités locales (ville, région). Elles contribuent pour moitié au financement de la structure.

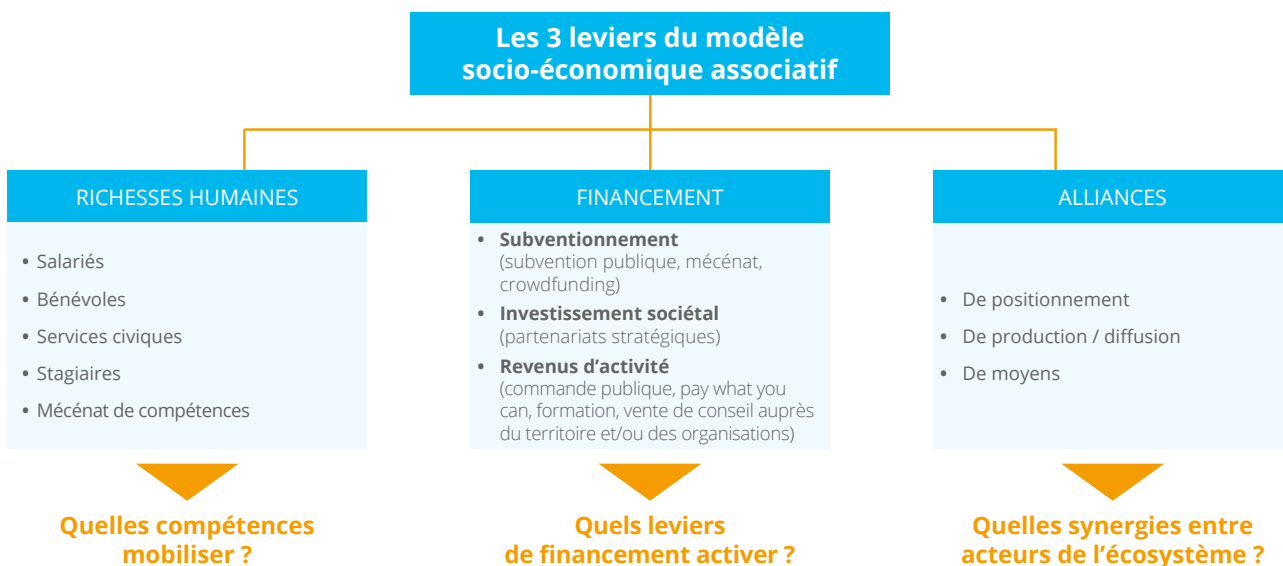
BON À SAVOIR

Depuis 2013, Juris Associations publie chaque année un dossier consacré aux modèles socio-économiques associatifs⁽⁵¹⁾. Celui de juillet 2018 expose les enjeux de l'hybridation des modèles.



B/ Les trois leviers du modèle socio-économique

Les modèles socio-économiques s'appuient sur trois leviers complémentaires : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances. Pour pérenniser leurs actions, les structures d'intérêt général doivent apprendre à les articuler⁽⁵²⁾



(51) Retrouvez les 6 dossiers annuels sur le centre de ressources numérique suivant : <https://modelecoassociatif.wordpress.com/>

(52) Dossier Modèle socio-économique associatif, introduction à la typologie, (Juris Associations, juillet 2013)



Les richesses humaines mobilisées sur le projet sont diverses : bénévoles, salariés, volontaires en service civique, mécénat de compétences. Il importe de choisir la nature du « capital humain » la mieux adaptée au projet pour capitaliser les compétences et s'appuyer sur les énergies nécessaires. Les formes d'engagement ne se substituent pas entre elles mais elles se complètent.

Les leviers financiers doivent permettre de mobiliser les ressources nécessaires au projet (via financements publics, cotisations, revenus d'activité, diversification de fonds privés) pour couvrir les charges inhérentes à l'activité.

Les alliances permettent de bénéficier de synergies avec d'autres acteurs, publics/privés, voire de limiter les coûts. Elles deviennent un levier stratégique. La capacité à agir collectivement et à mutualiser les moyens permet d'inventer une multitude de solutions face aux besoins des projets. Cette dynamique de co-construction est notable entre les structures d'intérêt général elles-mêmes, mais aussi avec les entreprises et avec la Puissance publique.

L'intérêt d'un modèle socio-économique d'un projet d'intérêt général est de pouvoir hybrider les énergies et les moyens mobilisables. Les trois leviers du modèle socio-économique permettent d'inventer une multitude de solutions en fonction des apports et besoins des projets.

POUR ALLER PLUS LOIN

En partenariats avec L'ADASI, OPUS 3 et Le RAMEAU, le Centre de Ressources Environnement du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) a initié en 2014 un programme permettant aux dirigeant(e)s d'associations d'appréhender la problématique de leur modèle socio-économique. Dans la continuité de ce programme, la plate-forme pédagogique « Trajectoire socio-économique », réalisée en 2016, permet de comprendre ce qu'est un modèle socio-économique et d'outiller les dirigeants associatifs dans leur réflexion (fiches outils, tutoriels, vidéo).



Visitez le site :

<http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>



C/ L'hybridation des modèles socio-économiques

Dans un contexte d'accroissement des besoins et de raréfaction des ressources, l'hybridation concerne chacun des trois leviers⁽⁵³⁾ du modèle socio-économique.

1. HYBRIDATION DES RICHESSES HUMAINES

La tendance majeure est à la diversification des formes d'engagement : bénévolat, salariat, mécénat de compétences, services civiques... Toutes les formes de mobilisation sont en progression :

- **Le bénévolat** : l'évolution depuis 2010 montre une croissance de 16,8% du bénévolat associatif avec 13,2 millions de bénévoles⁽⁵⁴⁾,
- **Le salariat** : avec 1,8 million de salariés qui correspond à l'équivalent de 1,3 millions d'emplois à temps plein, le secteur est toujours porteur d'une réelle dynamique,
- **Le service civique** : suite à la loi de 2010, aujourd'hui 130.000 jeunes peuvent s'engager⁽⁵⁵⁾ à ce titre,
- **Le mécénat de compétences** : le MEDEF⁽⁵⁶⁾ illustre la dynamique en publiant en 2016 un guide qui explique la diversité des formes d'engagement de l'entreprise pour mobiliser ses équipes,
- **Le recours aux stagiaires** : une initiative comme celle de Vendredi implique les stagiaires dans une dynamique d'engagement innovante.

(53) Dossiers Juris Association « Modèle socio-économique, Acte IV et V », 2016 et 2017

(54) Étude « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 » (Recherche & Solidarités, 2016)

(55) Site du gouvernement : <http://www.gouvernement.fr/action/le-service-civique>

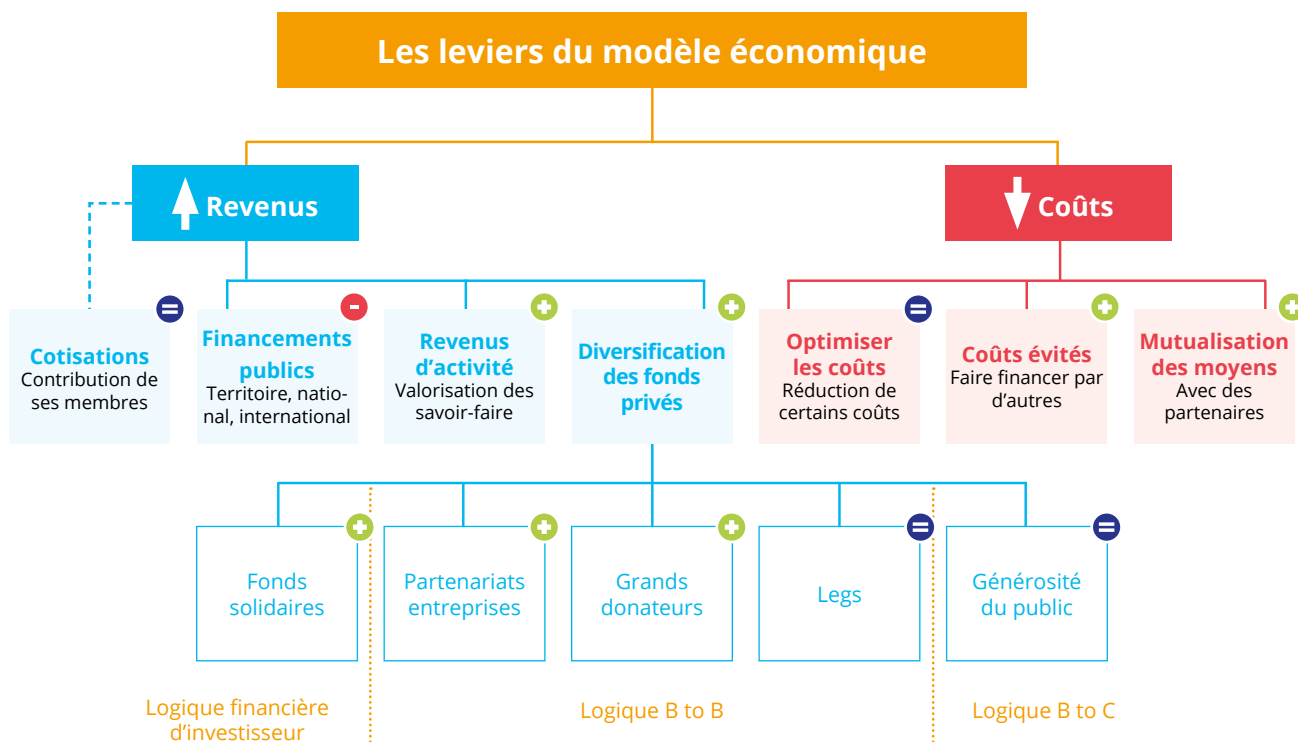
(56) Guide « Construire ensemble, l'engagement associatif des salariés » (Medef - Le RAMEAU, 2016)



2. VERS UNE HYBRIDATION DES LEVIERS DE FINANCEMENT

Selon le type de modèle sur lequel repose l'activité (cf. infra), le choix des leviers du modèle économique n'est pas neutre pour le projet.

Le schéma ci-dessous présente les différents leviers qui peuvent être activés, et les tendances d'évolution :



GRANDES TENDANCES :

- **Les financements publics :** des leviers structurants en pleine mutation.
- **4 principaux périmètres d'action au niveau des revenus :** valorisation des activités, finances solidaires, financement privé et nouvelle philanthropie (grands donateurs).
- **2 leviers au niveau des coûts :** mutualisation des moyens et coûts évités.

Plus que sur le choix d'un levier unique, c'est sur la diversification cohérente des ressources et sur leur articulation qu'évoluent les modèles économiques, créant ainsi des modèles hybrides mobilisant de nombreuses parties prenantes.

A côté des cotisations, revenus d'activités, subventions, les structures d'intérêt général peuvent compléter leurs ressources avec de nouveaux outils financiers. La tendance de la part des financeurs est d'évoluer d'un modèle de subvention vers celui « d'investissement » en fonction de l'utilité sociétale attendue. Cette tendance structurelle se traduit dans différents leviers de financement innovants :

- **Crowdfunding :** il représente 50,2 M€ de dons (+31% en 2015) au service des projets,
- **Modèle « d'investisseur sociétal⁽⁵⁷⁾ » :** le succès du programme de recherche du RAMEAU montre l'articulation de quatre leviers pour soutenir l'innovation associative,
- **Contrat à impact social.**

(57) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)



L'un des enjeux est de comprendre que l'investissement ne s'oppose pas – bien au contraire – à l'utilisation de la subvention. Dans le cas de l'innovation par exemple, il n'y a pas d'autres solutions pour faire de la Recherche & Développement que de se financer sous forme de subventionnement. La question de la transformation du modèle économique ne se pose qu'ensuite lors de l'éventuel déploiement de l'innovation.

3. UNE HYBRIDATION DES ALLIANCES

Les associations sont dans une démarche d'alliances multi-acteurs avec tous les « univers » d'acteurs :

- **Avec les autres associations** : les synergies se multiplient,
- **Avec les entreprises** : les résultats du programme PHARE⁽⁵⁸⁾ de l'Observatoire des partenariats montrent que les modes de partenariat se diversifient très largement,
- **Avec la Puissance publique** : le rapport « Ensemble, accélérons ! »⁽⁵⁹⁾ du SGMAP et du CGET propose différents rôles possibles de la Puissance publique pour soutenir l'innovation sur les territoires.

Selon l'étude « Associations & Partenariats » publiée par Recherches & Solidarités et Le RAMEAU (février 2017), 74% des associations affirment avoir des relations partenariales avec les collectivités territoriales, 72% avec les autres associations et fondations et 47% avec les établissements d'enseignement. Viennent ensuite les entreprises et / ou clubs d'entrepreneurs, les structures d'insertion et les laboratoires de recherche.

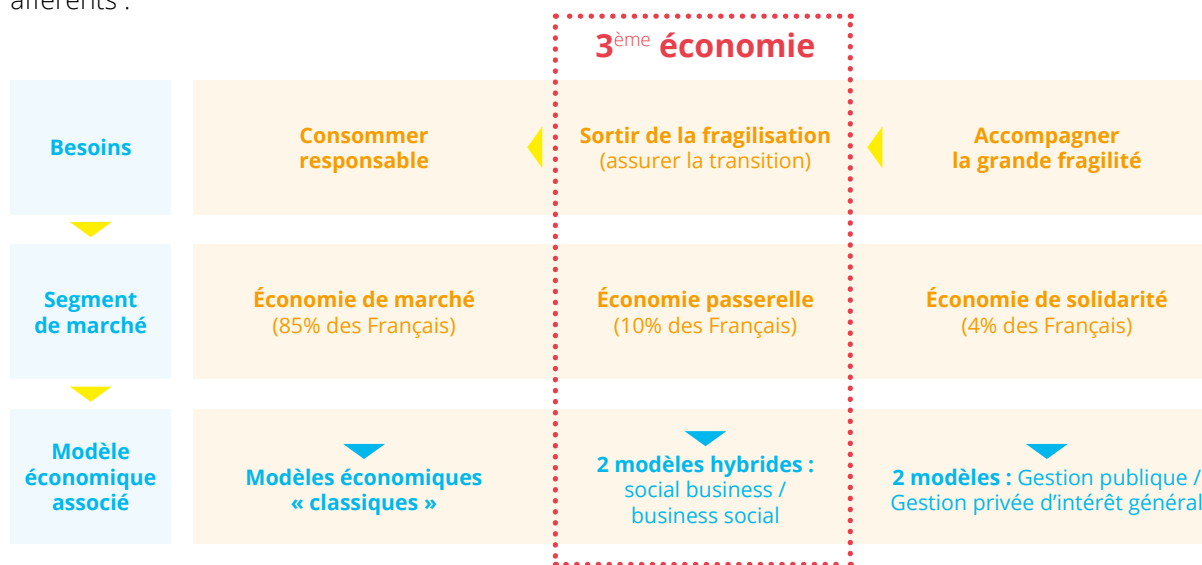
ÉCLAIRAGE

HYBRIDATION DES MODÈLES



Schématiquement, il est possible de distinguer trois économies : l'économie de marché, l'économie de solidarité et l'économie « passerelle » qui émerge depuis une vingtaine d'années. Chacune des 3 économies relève de modèles économiques différents. Il est donc essentiel d'en comprendre les fondements en fonction des besoins et du positionnement dans la « chaîne de valeur » globale de l'économie. Cette dernière consiste à faire tout ce qui est nécessaire auprès des publics et des territoires fragiles afin de les (r)amener vers « l'économie de droit commun » qui permet à chaque individu / structure de « consommer responsable » en fonction de ses besoins et attentes légitimes.

Le schéma présente la fonction des 3 économies et les caractéristiques des modèles économiques afférents :



(58) Dossier « Associations-Entreprises : un mariage pour tous ! » (JURIS Associations 537, avril 2016)

(59) Rapport « Ensemble, accélérons ! » (SGMAP-CEGET, décembre 2015)



ÉCLAIRAGE (SUITE)

Les modèles économiques associés sont les suivants :

- **Économie de marché** : diversité des modèles économiques (y compris les nouvelles formes telles que le yield management, l'économie du gratuit, l'économie d'échange et l'open innovation)
- **Économie de solidarité** : 2 segments pour les modèles de solidarité :
 - Les modèles publics : en propre ou par délégation de service public (auprès d'acteurs privés)
 - Les modèles privés d'intérêt général : 7 modèles économiques complémentaires⁽⁶⁰⁾
- **Économie passerelle** : 2 segments pour les modèles hybrides :
 - Le social business : principe de "no loss / no dividends" => pas de perte / pas de profit
 - Le business social : rentabilité encadrée

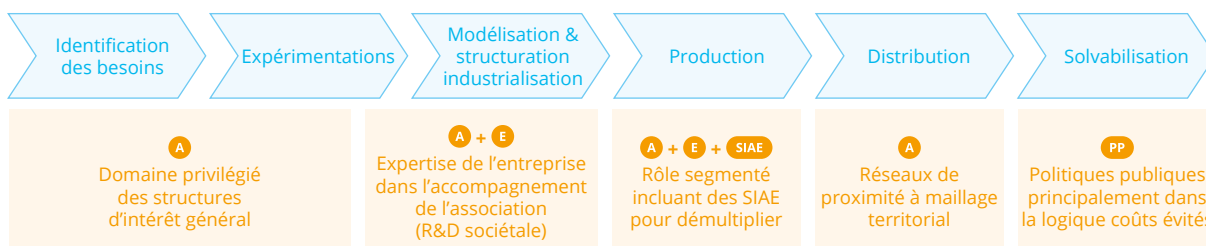
2 remarques importantes :

- Les organisations peuvent avoir **différents modèles économiques concomitants, autour d'un « modèle socle »** qui constitue la « colonne vertébrale » du positionnement de l'organisation,
- **Les modèles hybrides expérimentés dans les pays du Sud** ne sont pas comparables à ceux du Nord en raison des positionnements différents des acteurs, et notamment de la gestion de l'intérêt général selon les pays. Ils ne sont **pas transférables** et il convient donc d'inventer au Nord des modèles conformes à nos besoins.

LA CHAÎNE DE VALEUR ASSOCIÉE AUX MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES

Les modèles économiques hybrides sont associés à 3 leviers (accompagnement des fragilités, capacité d'industrialisation et solvabilisation dans le cadre de politiques publiques) qui relèvent respectivement des structures d'intérêt général, des Entreprises Responsables et des Pouvoirs publics.

Schématiquement, la chaîne de valeur des positionnements respectifs est la suivante :



POUR ALLER PLUS LOIN

Afin d'aider les associations et les têtes de réseaux associatives à s'approprier le sujet des modèles socio-économiques et de leur hybridation, ainsi qu'à être force de proposition auprès de leurs parties prenantes, Le RAMEAU met à disposition le fruit de ses travaux de recherche au travers d'une plateforme de capitalisation. Vous y trouverez à la fois, les documents de référence, des études de cas, des méthodes et une boîte à outils pour agir efficacement.

Ce centre de ressources permet de répondre à quatre questions :

- De quoi parle-t-on ?
- Qui l'a fait ?
- Comment faire ?
- Avec quels outils ?



<https://modeleecoassociatif.wordpress.com/presentation/>



(60) Voir : Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, Typologies des modèles de ressources financières des associations (Le Mouvement Associatif, janvier 2014).



QUALIFIER LA VALEUR DE L'INNOVATION

3



L'analyse d'un projet peut être complétée par une évaluation. La notion d'évaluation revêt des formes et des finalités diverses.

Cette partie apporte des clés de compréhension sur :

- Ce qu'est / Ce que n'est pas l'évaluation (A),
- Les 3 modes d'évaluation existants (B),
- Des degrés de maturité différents (C).

A/ L'évaluation, à quoi cela sert-il ?

L'évaluation peut suivre plusieurs objectifs :

- **De valorisation** : la démarche d'évaluation est une opportunité pour qualifier l'utilité d'un dispositif pour l'ensemble des parties prenantes et de rendre lisible et visible sa valeur ajoutée,
- **D'amélioration continue** : la démarche d'évaluation est l'occasion d'identifier les ajustements pour rendre la solution plus efficace et pertinente.

Ainsi, l'évaluation se distingue de l'audit qui poursuit un objectif de contrôle de conformité : il s'agit en effet de vérifier que le dispositif mis en place répond bien aux processus et référentiel préalablement définis entre les parties prenantes.



POUR ALLER PLUS LOIN

PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION



De l'audit à l'évaluation : des réponses à 3 types d'exigences⁽⁶¹⁾.

| Audit | | Évaluation | |
|--|--|--|--|
| Contrôle | Amélioration continue | Valorisation | |
| Vérifier que le dispositif / projet mené est bien conforme aux exigences | Mesurer l'efficacité du dispositif et son aptitude à atteindre les objectifs spécifiés : le cas échéant, proposer les évolutions nécessaires | Qualifier / rendre visible l'utilité du dispositif pour l'ensemble des parties prenantes | |
| Se donne-t-on les moyens de réaliser l'ambition du partenariat ? | Peut-on améliorer les résultats ? Comment ? | Quelle est la valeur ajoutée réelle des actions des parties prenantes ? | |
| Mesurer les ressources concrètement engagées | Mesurer ce qu'ont produit les actions | Mesurer les conséquences directement imputables à l'action | |
| Indicateurs de moyens | Indicateurs de résultats | Indicateurs d'impacts | |
| Conformité | Performance | Pertinence | |

B/ Les trois modes d'évaluation

Les besoins économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux s'amplifient dans un contexte de rareté des ressources. Les modèles socio-économiques s'adaptent en se diversifiant et en s'hybridant. La digitalisation vient à la fois faciliter la démultiplication de l'accès à l'information, et percuter de plein fouet toutes les organisations. Les compétences évoluent pour prendre compte ces transformations structurelles, faisant émerger de nouveaux métiers et transformer profondément ceux déjà existants.

Dans ce contexte, est-il vraiment surprenant que les modes d'évaluation soient en plein bouleversement : RSO, mesure d'impact, étude de matérialité... Les prismes d'analyse se multiplient pour permettre de rendre compte non seulement de la performance des organisations publiques et privées, mais aussi, et surtout, de leur pertinence. Le contexte (re)questionne tous les modèles et aucun acteur n'est épargné par le changement de posture que cela impose. La conférence du 5 septembre 2017 lors du Forum Mondial Convergences⁽⁶²⁾ éclaire sur la situation actuelle et invite à une réelle réflexion pour un droit à l'expérimentation partenariale⁽⁶³⁾ qui nous donne collectivement le temps de construire de nouveaux modèles.

Nous sommes alors dans une apparente contradiction : comment évaluer la pertinence des actions engagées en cohérence avec des modèles qui n'existent pas encore ? Il convient d'éviter deux attitudes opposées : attendre que les concepts se soient stabilisés pour commencer à s'en saisir, ou croire que nous avons déjà les modes d'évaluation adaptés. Ces deux approches mènent à des situations tout aussi dangereuses : s'immobiliser ou s'illusionner sur notre maturité collective.

(61) Référentiel « Évaluation de l'utilité sociétale des partenariats », (Le RAMEAU, avril 2015)

(62) Voir la synthèse de la table ronde conférence-plénière « Coopération entreprises et acteurs solidaires : l'impact des alliances innovantes » (Convergences – Le RAMEAU, octobre 2017)

(63) Étude sur les freins techniques aux alliances stratégiques (CNAM-Le RAMEAU, septembre 2017)



L'évaluation doit au contraire devenir un nouvel outil pour construire progressivement des boussoles qui donnent le sens. Donner le sens, ce n'est pas seulement rappeler les valeurs, l'ADN sur lequel repose l'organisation à laquelle on appartient. C'est aussi donner une direction, un cap vers lequel se diriger. L'évaluation, ce sont donc les balises qui permettent de vérifier que le bateau reste sur sa route malgré les inévitables adaptations qu'il doit en permanence prendre en compte.

Pour y parvenir, encore faut-il que les concepts soient clairs. Il est important de pouvoir identifier les outils qui correspondent non seulement aux objectifs mais aussi au degré de maturité des organisations concernées. Il ne faut pas se tromper, et il est important de choisir le mode d'évaluation adapté à sa propre situation.

Trois modes d'évaluations sont à distinguer.

1. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Il s'agit de mesurer l'efficacité d'un dispositif (produit-il des résultats ? Sont-ils conformes aux objectifs initialement spécifiés ?). Cette démarche cherche à évaluer ce que produisent les actions. Des indicateurs de résultats seront définis pour mesurer la performance du dispositif.

Cette forme d'évaluation se traduit par la RSO, Responsabilité Sociétale des Organisations. Elle a pour caractéristique, à la fois, de prendre en compte des indicateurs de performance (économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux), mais aussi d'insérer l'organisation dans un dialogue avec ses parties prenantes. Structurée autour de la norme ISO 26000, elle prend tout son sens depuis que les Objectifs de Développement Durable ont été signés en 2015⁽⁶⁴⁾.

BON À SAVOIR

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS (RSO)⁽⁶⁵⁾



Chaque organisation doit chercher un équilibre à partir des 4 axes de performance de toute organisation :

- **Economique** : création de valeur,
- **Social** : gestion des richesses humaines de la structure,
- **Sociétal** : gestion de la relation de l'organisation avec ses parties prenantes et son écosystème,
- **Environnemental** : gestion des richesses naturelles nécessaires et des externalités.

Selon la nature de l'organisation, et en fonction de son positionnement et de ses activités, l'équilibre se fera à partir d'un « socle de base » qui fonde la légitimité du projet de la structure. Par exemple :

- **Entreprise (RSE)** : c'est à partir d'un socle économique solide dans la durée que s'analyse l'arbitrage entre les différents axes.
- **Association d'intérêt général / ONG** : c'est à partir de son projet associatif, socle sociétal*, que l'arbitrage de ses actions prend son sens.
- **Syndicat de salarié** : c'est à partir des conditions de travail des salariés, socle social, que s'articule la responsabilité syndicale.

** Attention, les structures d'intérêt général veilleront à distinguer ce qui relève de sa finalité d'une part, et de son mode d'action d'autre part. Par exemple, le « socle » d'une association de solidarité est bien le sociétal, à distinguer de son rôle social si elle est employeuse (et par extension de sa gestion des richesses humaines bénévoles). De même, le socle d'une association environnementale est bien sociétal (en dehors de son propre impact), et se distingue des externalités de ses propres pratiques.*

(64) Rapport « L'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en France », (Comité 21, juillet 2018).

(65) Rapport « L'entreprise responsable » à l'occasion des Assises de l'Entrepreneuriat, (Le RAMEAU, février 2013).

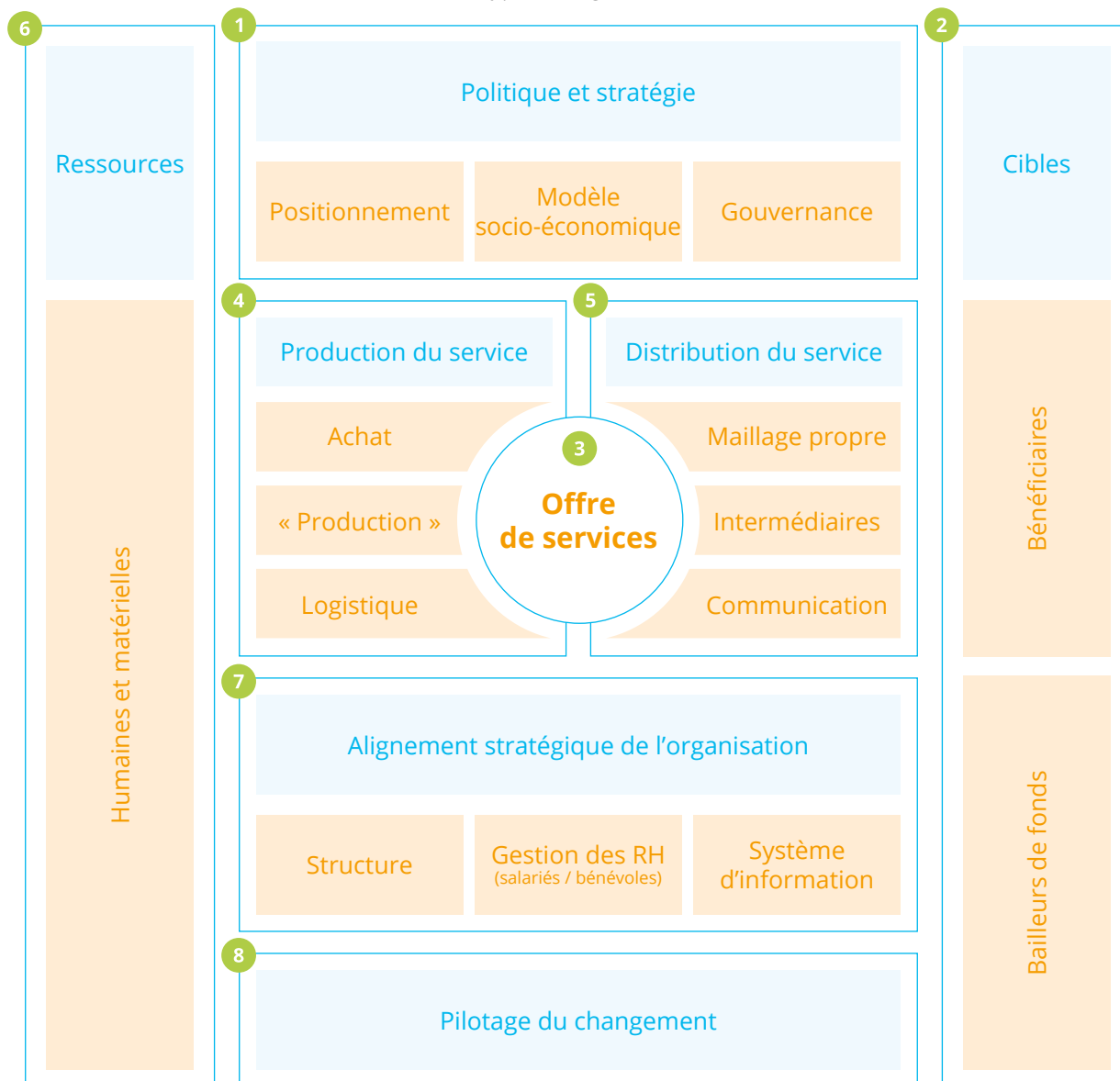


ÉCLAIRAGE

DES MODÈLES DE PERFORMANCE COMPLÉMENTAIRES⁽⁶⁶⁾



En 2007, RAMEAU a analysé deux modèles de performance : celui des entreprises et celui des associations d'intérêt général. Deux chaînes de valeurs ont été comparées. L'objectif était de comprendre comment le fonctionnement de ces deux types d'organisations et d'en étudier les différences.



Exemple d'une chaîne de valeur d'une association du domaine de la santé

Chacun des deux modèles repose sur 7 leviers, dont l'architecture est commune. Naturellement, ils se traduisent de manière différente, mais cette symétrie permet d'établir des parallèles et d'étudier les spécificités de chaque modèle. La façon d'appréhender ces leviers est différente d'une organisation à l'autre. Ce sont les différences d'approche qui rendent ces organisations complémentaires. Le RAMEAU en a déduit qu'il existait entre les différents types d'organisations une diversité qui permet de co-construire des solutions innovantes.

(66) Note « Alliances et performance des organisations », (Le RAMEAU, janvier 2018)



2. L'ÉVALUATION DE LA PERTINENCE⁽⁶⁷⁾

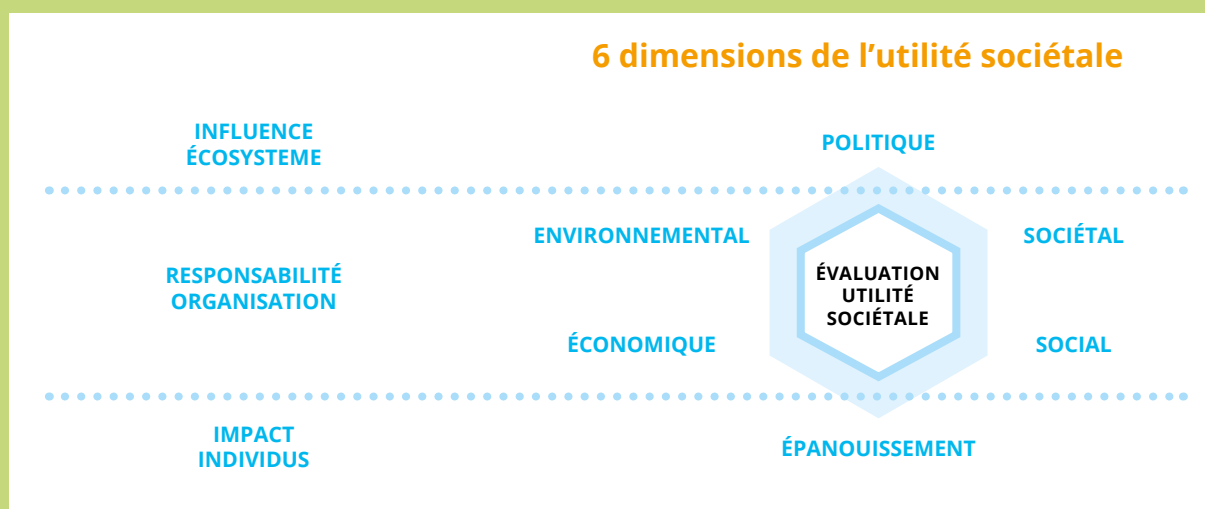
Il s'agit de qualifier l'utilité du dispositif pour l'ensemble des parties prenantes et à rendre visible sa valeur ajoutée. Cette démarche vise à évaluer les impacts qui sont directement imputables au dispositif. L'analyse des impacts s'impose progressivement comme un levier complémentaire à l'évaluation de la performance. Ce mode d'évaluation se développe mais demeure complexe à mettre en œuvre.

BON À SAVOIR

GRILLE DE LECTURE DE LA PERTINENCE DES PROJETS



La contribution d'un projet au bien commun peut être analysée par rapport aux six dimensions de l'utilité sociétale, définies par l'Avisé selon trois prismes d'analyse.



- **Dimension politique** : faire évoluer la société,
- **Dimension sociétale** : favoriser la cohésion des liens et le vivre ensemble,
- **Dimension sociale** : réduire les inégalités entre les personnes,
- **Dimension économique** : favoriser la création de richesses partagées,
- **Dimension environnementale** : encourager le respect et la protection de l'environnement,
- **Dimension d'épanouissement** : favoriser le mieux-être et le développement de chacun.

Ces 6 dimensions peuvent s'analyser selon trois niveaux :

- L'influence du projet sur son écosystème,
- La responsabilité de l'organisation,
- L'impact du projet sur les individus.

3. L'ÉVALUATION DES PARTENARIATS

Il s'agit d'évaluer ce qu'apporte le partenariat à chacun des partenaires et plus globalement aux enjeux communs pour lesquels ils se mobilisent. Ce mode d'évaluation est lui aussi en émergence. Il permet de mesurer concrètement ce qu'a permis de créer la relation partenariale mise en place.

(67) Référentiel « Évaluation de l'utilité sociétale des partenariats », (Le RAMEAU, avril 2015).

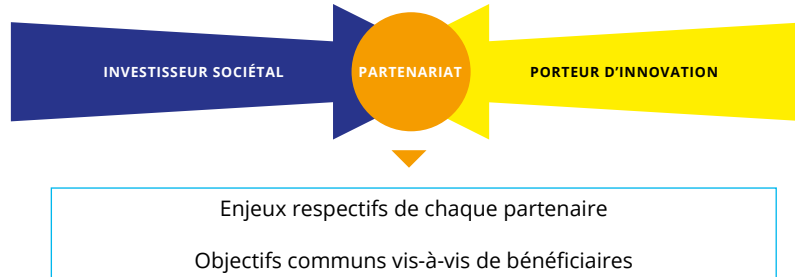


ECLAIRAGE

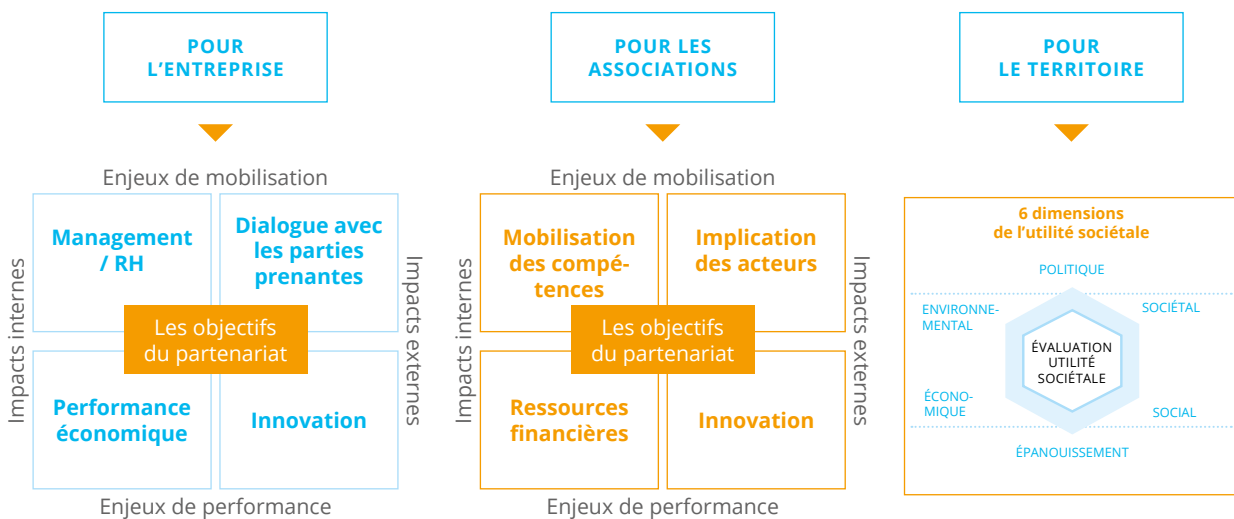
L'ÉVALUATION DU MODÈLE PARTENARIAL ⁽⁶⁸⁾



Un partenariat concrétise la rencontre de deux partenaires et la convergence de leurs enjeux respectifs vers des objectifs communs.



De ce fait, l'évaluation partenariale repose sur l'apport du partenariat aux deux partenaires et aux bénéficiaires pour lesquels ils se mobilisent. Le schéma ci-dessous illustre les trois dimensions à analyser pour un partenariat entre une entreprise et une structure d'intérêt général :



C/ Définir la juste évaluation

Dans un processus d'innovation, la difficulté réside dans le fait que l'évaluation n'est pas linéaire. Comme le rappelle Jean-Paul DELEVOYE⁽⁶⁹⁾ « l'innovation, c'est une désobéissance qui réussit ». Autrement dit, **au lancement de l'innovation, il est absolument impossible de définir des critères d'évaluation tangibles et quantitatifs puisque l'on ne sait pas encore ce que l'on va trouver !**

Ainsi, selon **la phase du processus d'innovation, il faut savoir adapter le mode d'évaluation**. Schématiquement, il convient de distinguer trois temps où l'objectif n'est pas le même :

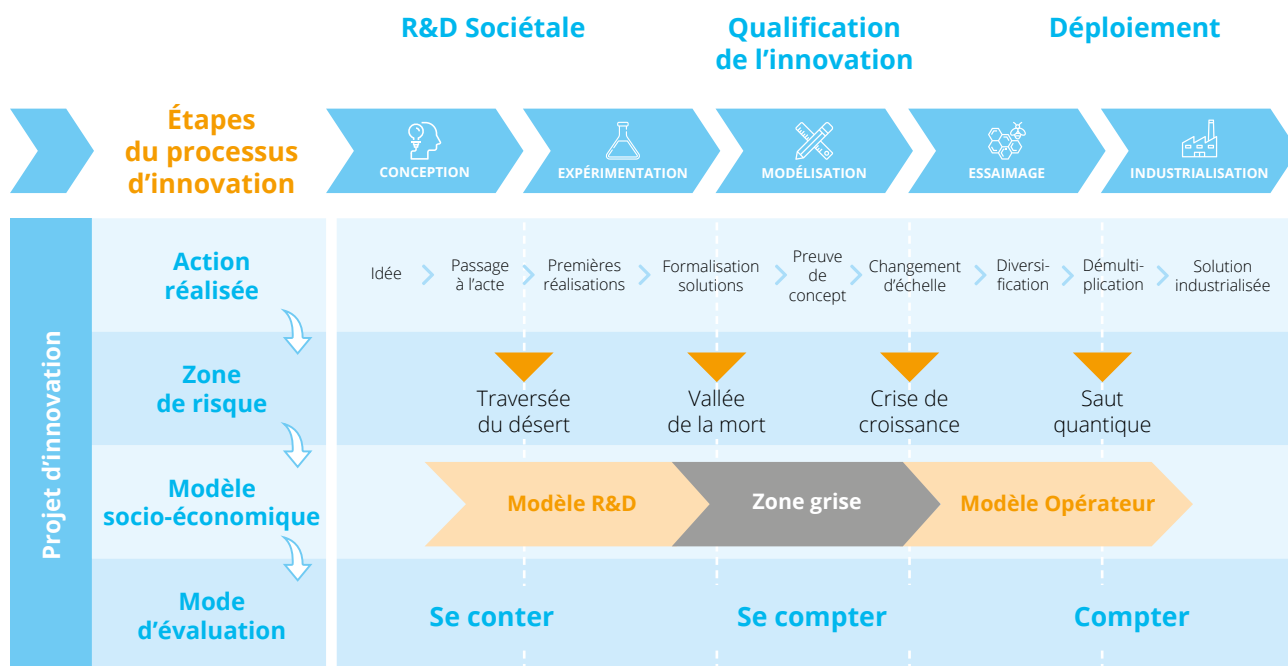
- En phase de R&D, l'enjeu est de se conter, c'est-à-dire faire le récit de son chemin,
- En phase de modélisation, il s'agit de se compter, c'est-à-dire d'identifier le niveau de maturité de l'écosystème,
- En phase de déploiement, il convient de compter, c'est-à-dire de chiffrer les résultats concrets de la solution.

(68) Référentiel « Évaluation de l'utilité sociale des partenariats », (Le RAMEAU, avril 2015)

(69) Livre collectif « Bien commun, vers la fin des arrogances ! », (éditions DALLOZ, collection Juris Associations, décembre 2016)



Partie 2 – Au cœur du modèle : la qualification des projets d'innovation



En phase de R&D sociétale, le projet chemine au travers d'une démarche empirique. Il découvre progressivement la valeur de la solution expérimentée. Il est alors utile de « se conter » pour pouvoir raconter l'histoire et faire comprendre le cheminement. C'est un temps pédagogique. C'est aussi celui où le « chercheur » tient son « carnet de recherche » pour être ensuite capable de retrouver les étapes et de reproduire la solution innovante.

ILLUSTRATION

SE CONTER - L'ALCHIMIE DU BIEN COMMUN



Le 1^{er} octobre 2018, la Fondation pour la co-construction du bien commun rendait publique la 1^{ère} promotion « d'Artisans du bien commun », de « Projets Cèdre du Liban » et de « Territoires de confiance ». Les récits de ces « exemples inspirants », retracés dans un livre⁽⁷⁰⁾, donnent un éclairage très concret sur le chemin de pionniers qui prennent des risques pour innover.

Catégorie Artisan du bien commun

- **Elena LASIDA (Grand Témoin)**
(ICP – Enseignant-Chercheur)
- **Florence GILBERT**
(Wimoov – Entrepreneur Social)
- **Laurence TIENNOT-HERMENT**
(AFM-Téléthon – Dirigeant associatif)
- **Sylvain WASERMAN**
(Homme politique, ancien chef d'entreprise, maire et président d'association nationale)

Catégorie Projet Cèdre du Liban

- **Simplon (Grand Témoin)**
(Emploi & Numérique – Entrepreneuriat Social)
- **Unis-Cité (Grand Témoin)**
(Jeunesse – initiative associative)
- **United Way - L'Alliance**
(Éducation – initiative d'entreprises)
- **Carrefour des innovations sociales**
(Territoires – Impulsion acteur public)
- **Pacte civique**
(Citoyenneté – initiative de citoyens)

Catégorie Territoire de confiance

- **Loos-en-Gohelle (Grand Témoin)**
(Hauts-de-France – résilience zone minière)
- **Bressuire**
(Nouvelle Aquitaine – co-développement)
- **Charenton**
(IDF – co-construction de solutions)
- **Figeac**
(Occitanie – développement inclusif)

(70) « L'alchimie du bien commun », (Fondation pour la co-construction du bien commun, octobre 2018)



Lors de la phase de modélisation, il devient essentiel d'identifier ses alliés et ses pairs car bien souvent le projet n'a pas été seul à inventer une solution. D'autres ont aussi capté les signaux faibles quelques années auparavant et expérimenté de leur côté des solutions complémentaires. Des échanges entre pairs permettent de consolider la « preuve de concept », de la confronter à la perception des autres pionniers, et surtout de mesurer le degré de maturité de l'écosystème. « Se compter » permet alors d'agir ensemble pour accélérer la capacité de l'écosystème à se saisir de l'innovation.

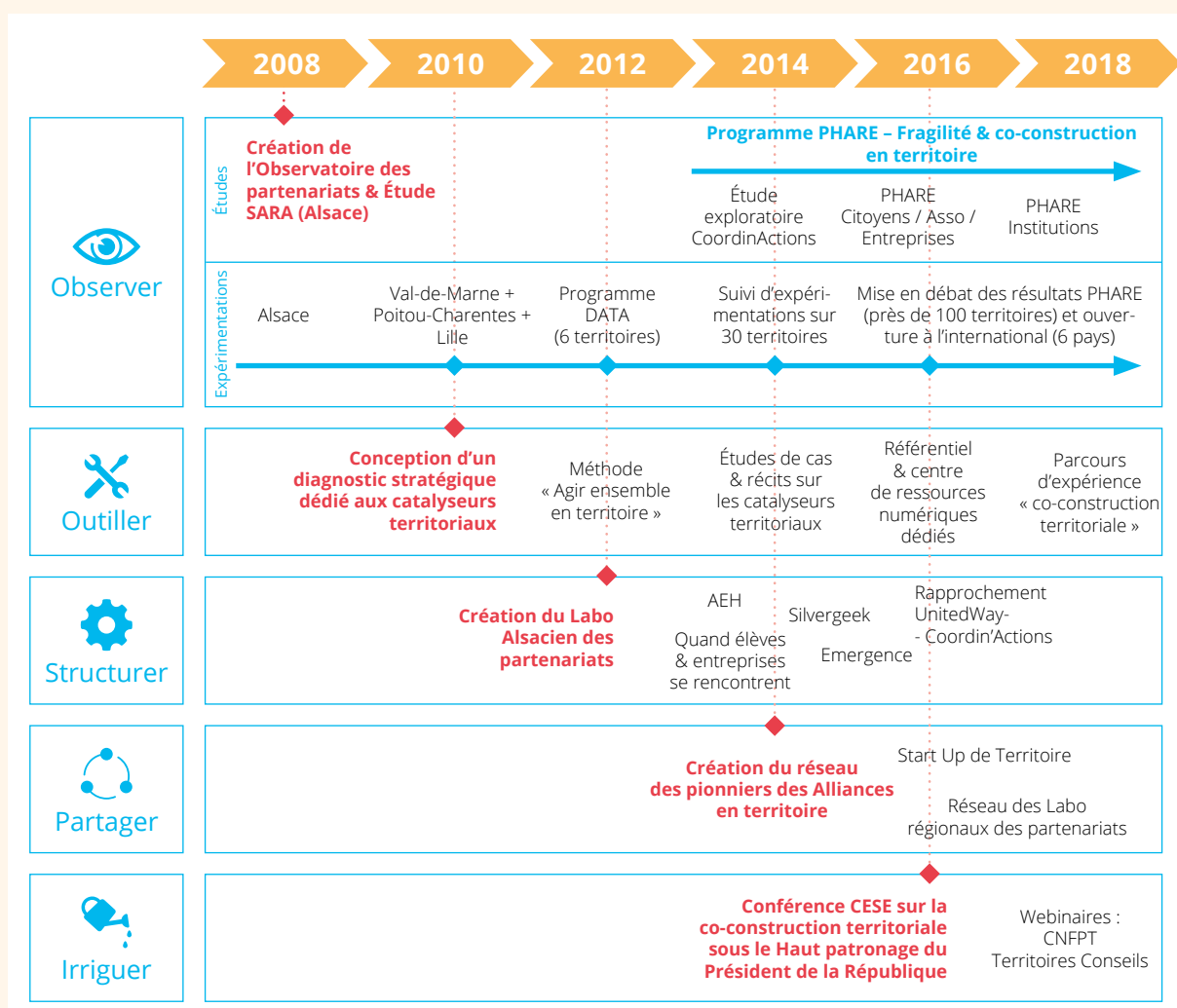
ILLUSTRATION

SE COMPTER - LES CATALYSEURS TERRITORIAUX



La co-construction territoriale se développe en France⁽⁷¹⁾. Les animateurs de territoire se sont très rapidement développés et diversifiés. Alors qu'ils n'étaient qu'une dizaine en 2010, ils étaient déjà plus d'une centaine en 2014 lorsqu'a été créé le Réseau des Pionniers des Alliances en Territoire leur permettant de se retrouver entre pairs. En 2018, ils sont ainsi plus de 300 à se reconnaître comme « catalyseurs territoriaux ».

Pour comprendre l'importance de « Se Compter », il n'est pas inutile de retracer le chemin de ce nouveau métier au service des territoires.



(71) Référentiel « Co-construction territoriale », (Le RAMEAU, octobre 2016)



En phase de déploiement, il convient de « savoir compter » dans les deux sens du terme. « Savoir compter » c'est d'abord savoir identifier **les indicateurs de performance et de pertinence** qui vont pouvoir être suivis pour évaluer avec précision les résultats. Mais « savoir compter » c'est aussi savoir influencer l'écosystème et définir son positionnement dans le cadre du déploiement de l'innovation.

ILLUSTRATION

COMPTER POUR GUÉRIR



L'AFM-Téléthon est un parfait exemple d'innovation sociétale, portée par une association d'intérêt général, qui a transformé la société, et plus particulièrement la médecine de demain.

Lorsqu'il y a 60 ans, les familles des enfants myopathes se mobilisent pour qu'un jour la myopathie soit vaincue, peu de gens croyaient possibles leur combat. Lorsqu'en 1986, le 1^{er} gène est décomposé, l'espoir parvient à convaincre, et le lancement du Téléthon l'année suivante permet de se donner les moyens de faire vivre le rêve. Au milieu des années 90, c'est la mobilisation de la force T sur les territoires qui permet à l'impulsion collective de changer d'échelle. Désormais, les 1^{ers} week-ends de décembre deviendront un rassemblement populaire incontournable où 5 millions de français agiront en proximité, au plus près des territoires, pour permettre au rêve de devenir réalité.

Aujourd'hui, les progrès de la recherche dans les biothérapies génétiques et cellulaires permettent de soigner les premières maladies rares, et d'envisager de pouvoir réellement guérir les malades d'ici une dizaine d'années.

Dans le cas de l'AFM-Téléthon, « Compter » signifie à la fois :

- Mobiliser les énergies de plus de 5 millions de français par an,
- Prouver les résultats thérapeutiques obtenus grâce à la recherche et plus de 1,5 Md€ d'investissement,
- Valoriser les fruits issus de l'engagement de l'AFM-Téléthon pour poursuivre le combat jusqu'à la victoire finale : la guérison des malades !

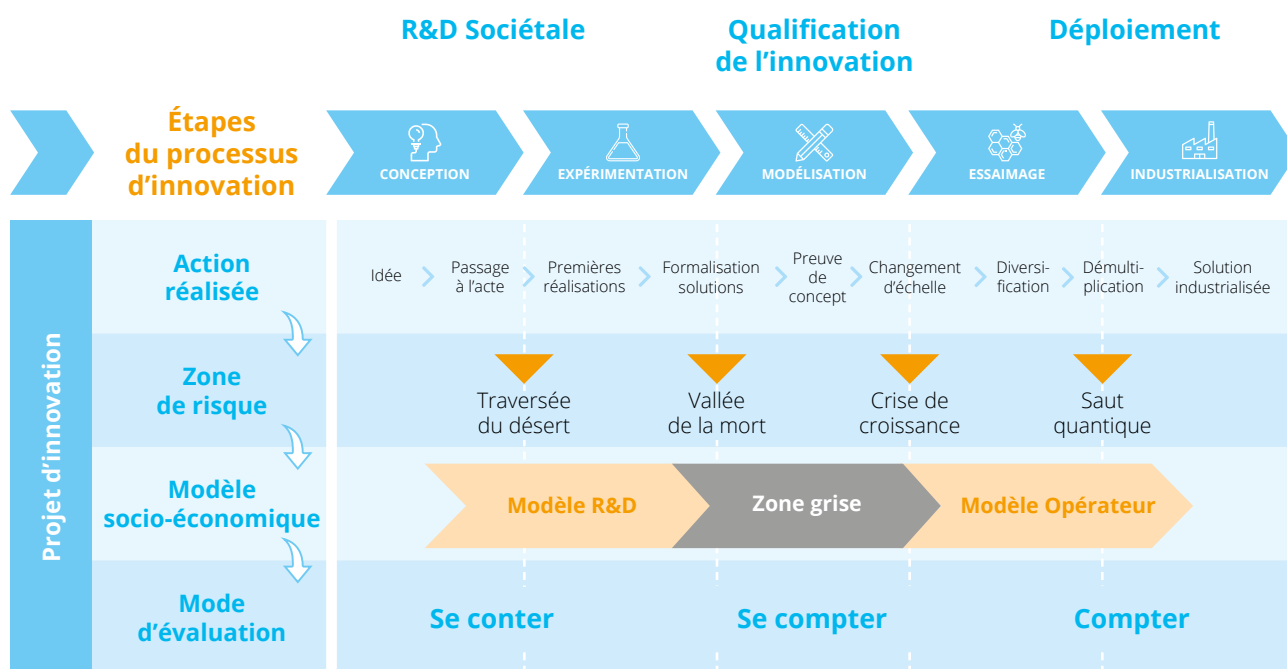


EN SYNTHÈSE

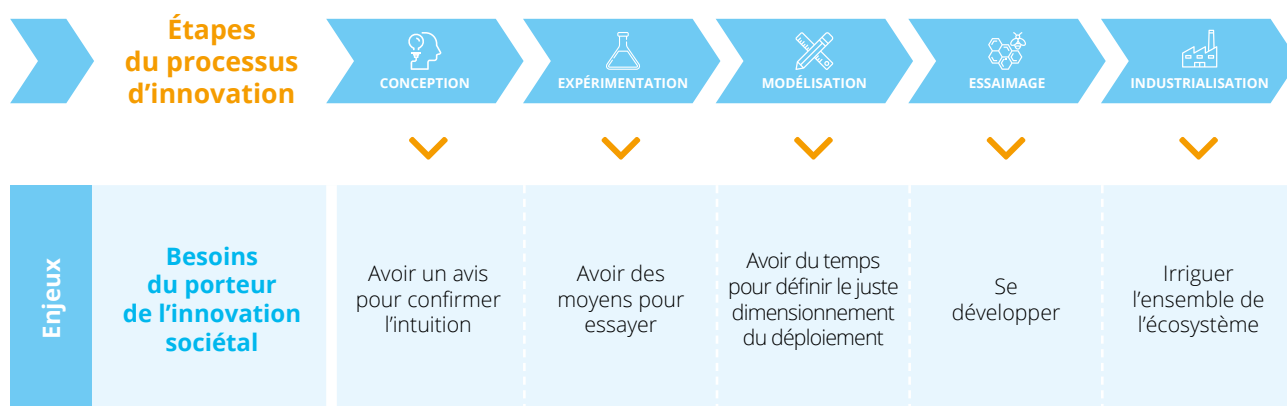
UNE VISION SYSTÉMIQUE DE L'INNOVATION SOCIÉTALE

Le cheminement de ce guide nous a conduit à progressivement construire une vision systémique de l'innovation sociétale. Il a posé les articulations entre **cinq axes structurants du projet d'innovation** :

- Les étapes du processus d'innovation sociétale,
- Les actions qui caractérisent chacune des étapes,
- Des zones de risque à savoir identifier pour les anticiper,
- Le modèle socio-économique cohérent avec la phase de développement du projet,
- Le mode d'évaluation le plus pertinent.



De ce cheminement, il est possible d'en déduire **les enjeux de la structure** porteuse au cours de son parcours d'innovation :



Partie 2 – Au cœur du modèle : la qualification des projets d'innovation

EN SYNTHÈSE (SUITE)

Cette vision systémique de l'innovation sociétale et des besoins de son porteur est indispensable pour déterminer avec pertinence **les leviers de soutien les plus adaptés** à la phase dans laquelle se situe l'innovation. Les formes et le dimensionnement du financement, de l'accompagnement et de la valorisation de l'utilité sociétale de l'innovation doivent être en cohérence avec les besoins qui évoluent tout au long du chemin.

| | | Étapes du processus d'innovation | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| | | CONCEPTION | EXPÉRIMENTATION | MODÉLISATION | ESSAIMAGE | INDUSTRIALISATION | |
| Leviers investisseur sociétal | Financement | + | ++ (acteurs) | ++ (en ingénierie) | +++ | + | |
| | Accompagnement | Compétences & réseau | ++ (avis) | + | + | ++ | +++ (partenariat) |
| | | Expertise et conseil | - | - | +++ (stratégique) | ++ | + |
| | Valorisation de l'utilité sociale | + | + | +++ (preuve de concept) | ++ | ++ (stratégie de partenariat) | |



PARTIE 3

LES MÉTHODES ET OUTILS DE L'INVESTISSEUR SOCIÉTAL

Après avoir posé le cadre systémique de dialogue entre l'investisseur sociétal et le porteur de l'innovation, il est maintenant utile d'outiller la démarche d'investissement sociétal.

Celle-ci s'appuie sur un processus rigoureux (1) qui a pour objectif d'accompagner à la fois l'investisseur, la structure bénéficiaire ainsi que le partenariat stratégique qui en découle (cf. supra).

Outre l'apport financier, l'enjeu structurant est celui de l'accompagnement (2) ainsi que de la démarche d'évaluation (3).

LE PROCESSUS D'INVESTISSEMENT SOCIÉTAL

1

La démarche d'investissement se déroule en trois temps :

- Celui de la sélection des projets au cours duquel l'investisseur va repérer des projets pertinents,
- Celui de l'analyse des projets au regard de ses enjeux pour décider de ses modalités d'investissement,
- Celui du pilotage de la relation d'investissement.



A/ Le processus de repérage et de sélection



La phase de sélection doit permettre à l'investisseur d'identifier et de sélectionner les projets à fort potentiel qui correspondent à son profil d'investissement. Il s'agit donc d'une étape importante visant à choisir sur la base d'éléments tangibles, les projets susceptibles de bénéficier d'un investissement dont l'effet de levier sera optimum.

Cette partie donne des clés de compréhension sur les trois grandes étapes qui peuvent être mises en œuvre pour aboutir à la décision d'investissement :

- Qualifier le panorama et les enjeux de l'écosystème (1),
- Définir les conditions d'intervention (2),
- Sélectionner les projets (3).



L'objectif est d'identifier les opportunités et de sélectionner des projets le plus pertinents. Pour cela, il est nécessaire de s'appuyer sur une bonne connaissance des enjeux et de l'écosystème relevant du périmètre d'intervention de l'investisseur.

1. QUALIFIER LE PANORAMA ET LES ENJEUX DE L'ÉCOSYSTÈME

À partir des orientations stratégiques de l'investisseur, c'est-à-dire de ses axes d'intervention, il s'agit de préciser le périmètre d'investissement en ciblant les enjeux prioritaires. C'est une démarche en entonnoir.

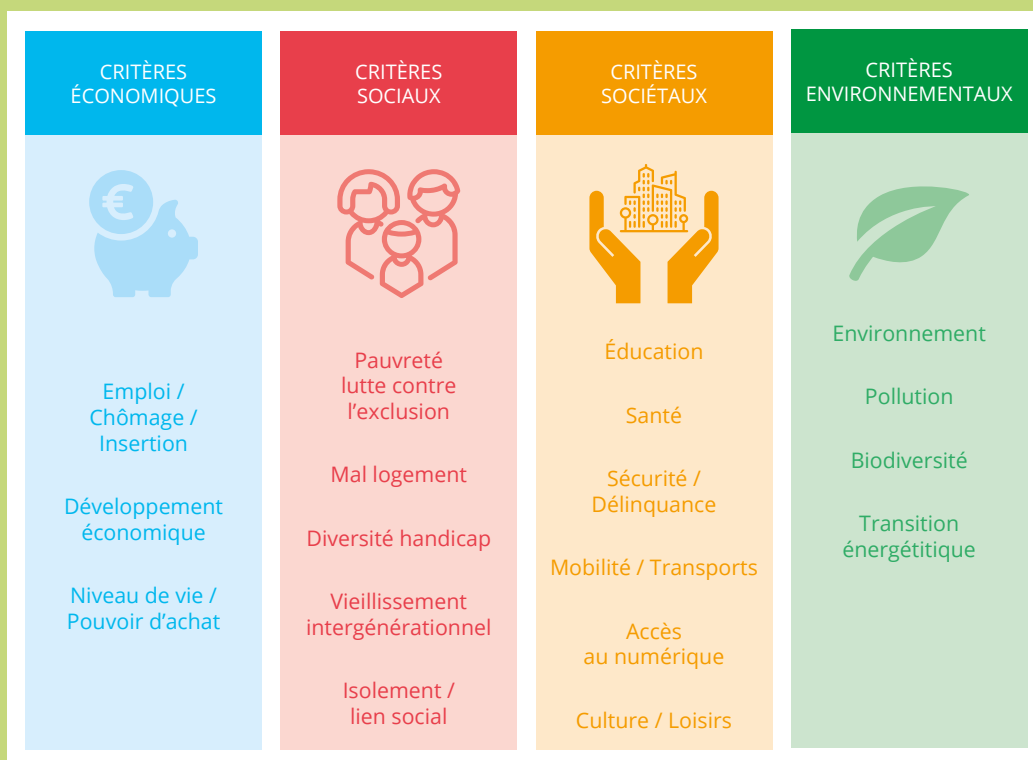
Une étude sectorielle est indispensable à la maîtrise du contexte. Cette phase d'analyse est nécessaire pour se doter d'une vision systémique du contexte, avoir une vision globale des acteurs en présence et être ensuite en capacité d'analyser les propositions des projets. Elle nécessite un travail important de recherches documentaires et d'analyses avec les experts du secteur d'intervention.

BON À SAVOIR

LES 16 DOMAINES IDENTIFIÉS



Il est utile normalement d'analyser le secteur concerné mais aussi les interactions avec d'autres domaines d'intervention. L'Observatoire des partenariats a qualifié, sur les 13 régions françaises, les fragilités sur 16 domaines d'actions⁽⁷²⁾.



Source : Études PHARE, Comisis - OpinionWay, 2015

(72) Étude PHARE Sectorielle, (Observatoire des partenariats, juillet 2016)



ILLUSTRATION

L'ÉCOSYSTÈME « ÉDUCATION – FORMATION – INSERTION »⁽⁷³⁾



L'étude sur l'éducation, la formation et l'insertion réalisée en 2017 en partenariat avec la Fondation TOTAL a mis en exergue que l'une des difficultés pour accompagner les jeunes de 12 à 25 ans est que les 3 secteurs de l'éducation, de la formation et de l'insertion relèvent d'écosystèmes radicalement différents. Ni les acteurs publics, ni les structures d'intérêt général, ni les entreprises ne se positionnent de manière identique sur les trois secteurs.

Pour assurer une cohérence d'ensemble, il est donc essentiel de se doter d'une vision systémique en fonction des profils et des besoins des jeunes, et non pas seulement d'une cartographie des solutions existantes.

Repères sur les jeunes de 12 à 25 ans



COMBIEN SONT-ILS ?

11,3 millions de 11 à 24 ans
18% de la population française

- **3,1 M** de 11 à 14 ans,
- **2,8 M** de 15 à 17 ans,
- **1,6 M** de 18 à 19 ans,
- **3,8 M** de 20 à 24 ans.

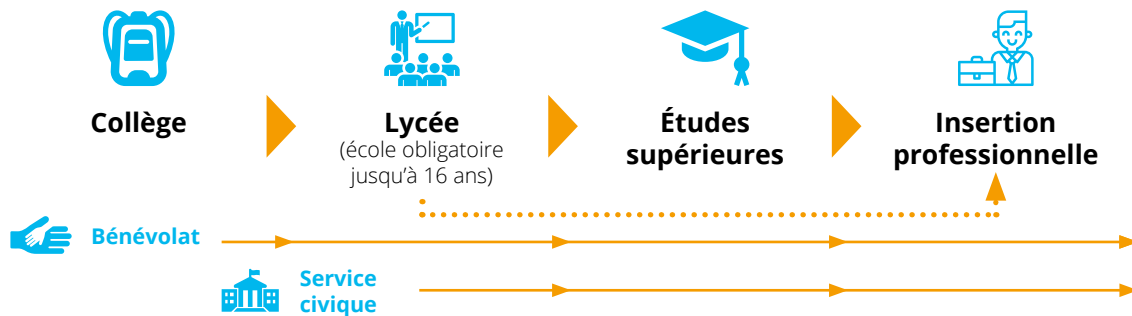
QUELLE DYNAMIQUE ?

Le « student boom »,
+30/50 K étudiants par an
 jusqu'en **2025**



QUE VIVENT-ILS ?

Des expériences & des parcours de vie très variés



QUELLES FRAGILITÉS ?

- **23%** des jeunes entre 18 et 25 ans sous le seuil de pauvreté (contre 14% / population)
- **22%** de taux de chômage (x3,5 en 40 ans, -4,5 points de taux d'activité / moyenne européenne)
- **120.000** décrocheurs scolaires (10% d'une classe d'âge)
- **98.000** enfants en danger

QUEL ENGAGEMENT ?

- **100 K** en service civique
- **12%** des jeunes donateurs
- **3,3 M** de jeunes bénévoles

... alors que **53%** des français les pensent paresseux !

Sources : INSEE, CNAJEP, Unis-cité, France Bénévolat, France Générosité, Fondation pour l'enfance

Cette analyse a par exemple servi de base de réflexion à la Fondation TOTAL dans le cadre de son nouveau plan quinquennal doté de 125 millions d'euros.

(73) Rapport d'étude « Panorama Éducation – Formation – Insertion », (Observatoire des partenariats, décembre 2017)



POUR ALLER PLUS LOIN**CONSULTEZ LES DONNÉES
DE L'OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS**

Pour connaître les données sectorielles, les enjeux des acteurs et les spécificités des territoires, vous pouvez consulter les études de l'Observatoire des partenariats, créé entre la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU en 2008, en partenariat avec le Mouvement Associatif et le MEDEF.

Cet Observatoire éclaire sur les articulations entre les domaines, les acteurs et les territoires. Il permet aussi de constituer ses propres analyses grâce à un tableau interactif.



Site de l'Observatoire des partenariats :
<http://observatoire-des-partenariats.fr/>

2. DÉFINIR LES CONDITIONS D'INTERVENTION

Après avoir qualifié les enjeux de son périmètre d'intervention, l'investisseur doit identifier les principes d'action sur lesquels va reposer son engagement. Il doit en particulier préciser les points suivants :

- **Éligibilité & Sélection** : quels sont les critères d'éligibilité et de sélection pour l'investissement ?
- **Implication & co-construction** : comment et jusqu'où l'investisseur souhaite-t-il s'impliquer ? Pour répondre à quels enjeux pour lui ? Comment évaluera-t-il l'effet de levier de son engagement ?
- **Stratégie de sortie** : quelles sont les conditions de sortie de l'investisseur ? Quelles sont ses garanties de sortie sans mettre en risque le projet d'innovation sociétale ? Sur quel modèle socio-économique souhaite-t-il que reposent les projets qu'il soutient ?

Ces questions essentielles pour tout investisseur, le sont encore plus en matière d'investissement sociétal. La « doctrine » doit être d'autant plus claire que le cheminement de l'investissement est par nature empirique et doit laisser place à une adaptation permanente.

Si le cadre n'est pas suffisamment précis au moment de l'engagement, le risque est que l'investisseur n'ait aucun moyen objectif de piloter stratégiquement sa relation avec le porteur d'innovation sociétale.

Si le cadrage de leur partenariat n'est pas suffisamment partagé, le risque est de créer rapidement une tension forte dans la mesure où le cheminement de l'innovation est par nature imprévisible et risqué.



AG2R LA MONDIALE, L'INNOVATION SOCIÉTALE EN ACTION



AG2R LA MONDIALE, UN ACTEUR ENGAGÉ VIA SON FONDS D'INNOVATION

▶ Un investissement de 32 M€

▶ L'accompagnement stratégique au cœur du modèle d'investissement

▶ 27 projets d'innovation sociale accompagnés pour un changement d'échelle

▶ 4 axes :



Prévention santé



Emploi des seniors



Habitat adapté tout au long de la vie



Aide aux aidants

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

1. ARTICULER DIFFÉRENTS SOUTIENS



« Les leviers qui font de l'effet »

- ▶ Apporter un soutien financier significatif
- ▶ Assurer un accompagnement stratégique
- ▶ Mobiliser des compétences et des synergies réseau
- ▶ Contribuer à l'évaluation du projet et de son impact social

2. RESPECTER LES TEMPORALITÉS



« Il y a un temps pour tout »

- ▶ Inscrire le partenariat dans le temps
- ▶ S'accorder sur la méthodologie et ses étapes
- ▶ Définir la trajectoire et s'y tenir

3. SE PROJETER



« Sécuriser son avenir »

- ▶ Penser la pérennité du modèle économique
- ▶ Travailler dès le début la stratégie de sortie du partenariat

4. CO-CONSTRUIRE



« 1+1 = 3 »

- ▶ Fixer ensemble une ambition claire et des objectifs partagés
- ▶ Co-construire en préservant l'autonomie de chacun

5. PILOTER



« Il y a un pilote dans l'avion »

- ▶ Engager la gouvernance associative
- ▶ Évaluer régulièrement l'utilité sociale du projet
- ▶ Soigner le pilotage du partenariat et son reporting
- ▶ Valoriser les résultats du projet et du partenariat



3. OUTILLER LE PROCESSUS DE SÉLECTION DE PROJETS PERTINENTS

Une fois l'étude réalisée et les principes définis, l'investisseur doit définir un processus de sélection. Celui-ci vise à constituer un vivier de projets dans lequel l'investisseur va identifier puis sélectionner des projets qui seront amenés à être qualifiés pour un éventuel investissement.

Pour constituer un vivier de projets, plusieurs sources peuvent être activées : exploiter en priorité les données issues de l'étude et compléter par des sources internes et ressources externes⁽⁷⁴⁾.

Une fois le vivier de projets constitué, trois niveaux d'analyse permettent d'aboutir à une liste de projets sélectionnés :

- L'analyse de l'éligibilité des projets,
- La cotation des projets,
- La sélection des projets.

L'analyse de l'éligibilité des projets

Elle consiste en une liste de critères permettant de définir les conditions nécessaires pour être éligible. Un « NON » obtenu à l'un des critères empêche le projet de prétendre au soutien de l'investisseur.

OUTILS

LA GRILLE D'ÉLIGIBILITÉ MISE EN PLACE DANS LE CADRE DU FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE



Grille d'analyse de l'éligibilité d'un partenaire associatif à un investissement

| CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ | RÉPONSE | EXPLICATION SUR LES CRITÈRES |
|---|---------|---|
| Inscription dans les orientations stratégiques de l'investisseur | OUI/NON | Le projet proposé s'inscrit dans les champs d'intervention de l'investisseur (cf. statuts ou autres notes d'orientation stratégiques) |
| Structure juridique conforme au périmètre défini par l'investisseur | OUI/NON | La structure entre-t-elle dans le périmètre des structures soutenues par l'investisseur (association loi 1901, but non lucratif, établissement adapté, établissement d'insertion, fondation, SCIC, SCOP...)? |
| Nationalité française de la structure, et intervention sur le territoire français? | OUI/NON | La structure a-t-elle son siège en France ? Le partenariat vise-t-il à soutenir le développement d'un projet essentiellement localisé en France (métropole et DROM-COM) ? |
| Vocation laïque et apolitique | OUI/NON | La structure est-elle politiquement neutre et rattachée à aucun parti politique/organe syndical ? La structure est-elle indépendante de toute confession religieuse ? S'est-elle déjà (la structure ou ses dirigeants) ouvertement positionnée sur le plan politique, syndical, philosophique ou religieux? |
| Probité de la structure et de ses dirigeants | OUI/NON | La structure a-t-elle déjà été condamnée judiciairement ou administrativement ? Y a-t-il une procédure de redressement judiciaire en cours ? Ses représentants ont-ils déjà été mis en cause (judiciairement ou médiatiquement) ? |
| Neutralité des représentants de l'investisseur par rapport au partenaire | OUI/NON | Y a-t-il un risque de conflit d'intérêt en s'engageant dans un partenariat avec cet acteur (représentants politiques ou exécutifs) ? |

(74) Centre de ressources numériques « Modèle d'investisseur sociétal » : <https://investisseursocietal.wordpress.com/>. Et centre de ressources numériques « Fondations d'avenir » : <https://communautefondations.wordpress.com/>



La cotation des projets

Elle recense les points auxquels attribuer une note, autour de 3 éléments centraux :

- L'adéquation avec les objectifs de l'investisseur au regard des thématiques majeures préalablement identifiées,
- L'utilité d'un partenariat autour de ce projet pour l'investisseur en termes de positionnement, de valorisation et de mobilisation interne,
- La capacité pressentie à co-construire entre le projet et l'investisseur.

Cette grille revêt une valeur indicative. Sa vocation n'est pas de proposer un seuil (note minimale en-dessous duquel le projet ne serait pas retenu), mais de constituer un outil d'aide à la décision pour la gouvernance.

La sélection des projets

Elle permet, toujours selon un système de notation, de coter le projet au regard de la pertinence de sa réponse sociétale, sur la base de six thèmes :

- Alignement stratégique,
- Caractère innovant,
- Utilité sociale,
- Potentiel de co-construction,
- Potentiel de valorisation pour l'investisseur,
- Potentiel d'essaimage

A l'issue de cette 1^{ère} analyse, l'investisseur est en mesure de sélectionner les projets qui lui paraissent les plus pertinents. Une phase d'analyse peut alors débuter permettant d'aboutir à une décision ou non d'investissement.



ILLUSTRATION

 LA GRILLE DE SÉLECTION DES PROJETS MISE EN PLACE
 DANS LE CADRE DU FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE


| | CRITÈRES | QUESTIONNEMENT | PREUVES |
|----------------------|------------------------------|--|--|
| PERTINENCE DU PROJET | Alignement stratégique | <ul style="list-style-type: none"> Le projet s'inscrit-il dans les stratégies de soutien définies par l'investisseur ? Le projet peut-il s'inscrire dans une synergie avec d'autres partenaires associatifs ? Le montage du projet respecte-t-il les principes de cofinancement définis par l'investisseur ? Le projet est-il cohérent avec la stratégie de l'association elle-même et sa mission originelle ? Le projet est-il basé sur une étude/vision conjoncturelle d'actualité ? | Note de cadrage du projet, plaidoyer de l'association, statuts |
| | Caractère innovant | <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les enjeux d'intérêt général auquel le projet tente de répondre ? La solution proposée existe-t-elle déjà ? Si oui, l'innovation réside-t-elle dans une amélioration ? Un changement d'échelle ? | Qualification de l'innovation, benchmark d'initiatives équivalentes menées par d'autres structures etc. |
| | Utilité sociale | <ul style="list-style-type: none"> Le projet répond-il à un besoin clairement identifié ? Le projet constitue-t-il une réponse pertinente à ce besoin et complémentaire de l'existant ? L'impact social attendu du projet est-il significatif, direct et concret pour les bénéficiaires ? Les typologies de bénéficiaires ont-elle été cartographiées ? | Études de marché, de faisabilité ou d'impact, REX de projets similaires, prise en compte du point de vue des bénéficiaires, etc. |
| | Potentiel de co-construction | <ul style="list-style-type: none"> Le projet peut-il amener à la création de nouveaux produits et services pour l'investisseur ? Le partenariat permettra-t-il un apport en expertise réciproque ? Le partenariat permettra-t-il une mutualisation des réseaux professionnels ? Le projet peut-il être directement mis en œuvre au profit des clients de l'investisseur ? Le partenariat permettra-t-il une montée en compétence/professionnalisation des salariés de l'investisseur ? Des synergies peuvent-elles être développées avec d'autres services de l'investisseur ? | Benchmark, recueil des besoins/attentes, résultats de premiers tests, objectifs opérationnels bien définis, etc. |
| | Potentiel de valorisation | <ul style="list-style-type: none"> Le projet contribuera-t-il de manière significative à la visibilité et la lisibilité de l'action de l'investisseur ? Le projet permettra-t-il de positionner l'investisseur comme un acteur de référence sur la thématique ? Quel est la différenciation proposée à l'investisseur en termes de valorisation ? D'autres investisseurs sont-ils également positionnés sur le projet ? Les actions de valorisation peuvent-elles être aussi bien portées au niveau local que national ? | Plan de communication, existence d'initiatives similaires soutenues par d'autres investisseurs etc. |
| | Potentiel d'essaimage | <ul style="list-style-type: none"> Le projet est-il localisé sur une ou plusieurs villes/régions ou sera-t-il déployé plus largement ? Le modèle économique du projet a-t-il été envisagé pour sécuriser son déploiement ? Le projet a-t-il été expérimenté de manière concluante avant d'être modélisé et essaimé ? Les représentations régionales sont-elles en mesure d'accompagner l'implantation locale du projet ? Une trajectoire et un planning de réalisation cohérents ont-ils été établis ? | Planning de réalisation, listes des parties prenantes mobilisées, référentiel des régions et sondage de leur appétence sur le projet |

Par ailleurs, dans un processus de sélection, l'investisseur sociétal veillera particulièrement à bien comprendre le modèle de gouvernance de la structure dans laquelle il investira. Cette condition est en effet nécessaire pour engager un dialogue constructif et structurant avec le projet soutenu, mais aussi pour bien sécuriser la capacité de la gouvernance à entrer dans une relation de partenariat au service de l'innovation sociétale.



ÉCLAIRAGE

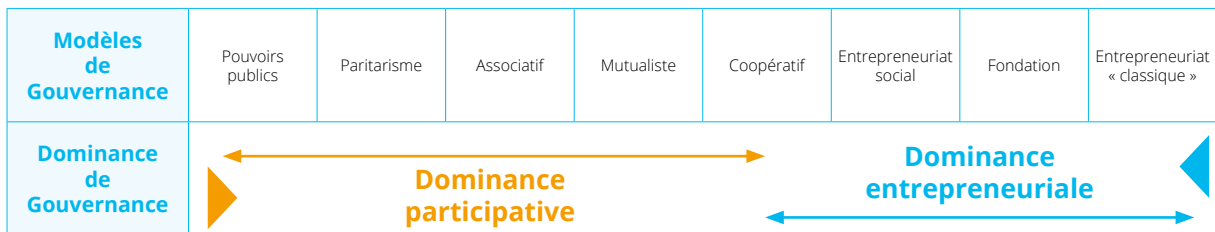
LES MODÈLES DE GOUVERNANCE



Pour favoriser le dialogue entre les différents acteurs de la biodiversité entrepreneuriale, il convient de rappeler la sensibilité des différentes parties prenantes sur les questions de gouvernance. Une option pour clarifier le débat est d'analyser ce sujet au regard de matrices portant sur la nature de la mission et le modèle de gouvernance.

Les modèles de gouvernance

Sans vouloir être exhaustif, 8 principaux modèles de gouvernance se différencient. Dans le cadre de ces travaux, le prisme principal d'analyse est le processus de décision. On distinguera 2 « dominantes » : les gouvernances à dominante participative (principe plutôt « bottom up » / gouvernance à dominante entrepreneuriale (principe plutôt « top down »).



Cette segmentation, très largement simplifiée, mériterait une analyse plus approfondie. Son intérêt dans nos propos consiste principalement à introduire le point suivant qui est particulièrement structurant en matière de co-construction du bien commun.

Croiser modèles de gouvernance et contribution à l'intérêt général

Une fois posée la question de la gouvernance, il est en effet fondamental de mettre en perspective ce choix politique de chaque organisation au regard de sa contribution aux missions d'intérêt général.

| | Gouvernance participative | Gouvernance « entrepreneuriale » |
|--|--|--|
| Missions de service public | Pouvoirs publics Gestion paritaire déléguée DSP* - Secteur ESS | Pouvoirs publics Gestion paritaire déléguée DSP* - Secteur ESS |
| Missions au service de l'intérêt général | Associations d'intérêt général (AIG) | Fondations Entrepreneurs sociaux - Modèles hybrides Entreprises - Modèles hybrides |
| Missions au service de ses clients / membres | Associations de membres ESS - Hors AIG | Entreprises Entrepreneurs sociaux - Modèles marchands |

Là encore, la segmentation est très schématique et n'a pas pour objectif d'être un modèle de référence. Elle permet simplement de poser un cadre structurant dans la question de co-construction du bien commun. Il revient à chacun de se positionner sur cette question du croisement mission / gouvernance souvent au cœur des tensions qui peuvent exister entre les partenaires des différentes sphères entrepreneuriales.

* DSP : Délégation de Service Public



B/ La qualification de l'innovation sociétale

L'objectif de cette phase d'analyse est double : elle doit permettre à l'investisseur de valider que son investissement est pertinent, puis le cas échéant, de définir précisément la nature et le périmètre de cet investissement. C'est pourquoi elle nécessite un temps significatif (3 à 9 mois en fonction des projets) permettant, dans un 1er temps, à la structure porteuse de se projeter grâce à une analyse stratégique avant de pouvoir donner à l'investisseur une réponse adaptée pour qu'il puisse ensuite analyser rigoureusement cette réponse.

La clé de la qualification de l'innovation sociétale réside dans la capacité à donner le temps de définir à la fois l'ambition et les besoins pour permettre un réel changement d'échelle. Permettre de prendre le temps de se projeter est une nécessité rarement offerte aux initiatives innovantes. C'est pourtant le moment où elles peuvent capitaliser leurs expériences et modéliser la « preuve de concept » à déployer. Ensuite, il n'en est pas moins essentiel que l'investisseur sache prendre lui aussi le recul nécessaire pour analyser le projet qui lui est proposé.

Pour garantir l'efficacité du changement d'échelle, le temps accordé à la structure porteuse pour lui permettre de réfléchir et de formaliser sa réponse, doit faire l'objet d'un travail important, durant lequel elle devra mobiliser des ressources internes pour concevoir l'ingénierie du projet de développement, mais aussi externes en s'appuyant sur des expertises stratégiques à la hauteur des enjeux.

A ce stade, l'investisseur sociétal peut intervenir de deux manières en proposant :

- Un soutien spécifique couvrant financièrement tout ou partie de la mobilisation de ressources et des frais générés par la qualification de l'innovation sociétale, notons en particulier : les frais d'ingénierie interne, les coûts d'études complémentaires, ainsi que les premiers investissements nécessaires pour expérimenter le changement d'échelle,
- Un accompagnement à la réflexion stratégique.

PIÈGE À ÉVITER

Il ne faut pas confondre l'analyse stratégique du porteur de l'innovation afin qu'il soit en capacité de se projeter, avec la due diligence de l'investisseur qui lui permet de s'engager.



BON À SAVOIR

Depuis 2008, la profession du conseil en stratégie et management se mobilise au travers de l'engagement de la fédération Consult'In France. 28 cabinets de conseil volontaires ont ainsi testé des méthodes d'accompagnement stratégique adaptées à l'innovation sociétale.



1. LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE DE LA STRUCTURE PORTEUSE DE L'INNOVATION

La réflexion stratégique doit donc permettre de préparer le changement d'échelle d'un projet d'innovation. Pour cela, la structure porteuse du projet doit définir une ambition à deux niveaux, c'est-à-dire vis-à-vis d'elle-même (quel développement souhaite-t-elle poursuivre ?) et vis-à-vis de l'innovation, en tant que telle (comment contribuer à son déploiement en impliquant d'autres acteurs ?).



L'accompagnement stratégique doit mobiliser des compétences spécifiques. La démarche relève d'un savoir-faire complexe qui doit être adapté aux spécificités de l'innovation sociétale. De plus, faire appel à un tiers de confiance pour l'accompagnement permet de garder une réelle neutralité. Cela n'est pas perçu comme une volonté d'ingérence de l'investisseur sociétal sur l'ambition et la stratégie de développement, à un stade où l'établissement de la confiance entre les partenaires est encore en cours de construction.

L'investissement dans l'accompagnement stratégique de la structure porteuse se déroule en **deux temps** :

- **La réalisation d'un diagnostic stratégique** de développement qui a pour objectif de poser un état des lieux du projet, de préciser son ambition et d'identifier les besoins pour réaliser cette ambition⁽⁷⁵⁾,
- **Un accompagnement à la réflexion stratégique** défini à partir de ce diagnostic, pour répondre aux besoins prioritaires du projet. Cet accompagnement permet d'établir avec précision les modalités d'investissement tant financières qu'en expertises nécessaires au développement du projet.

L'investisseur pourra ainsi qualifier précisément les besoins d'accompagnement qu'il peut prendre en charge directement ou indirectement en mobilisant les compétences nécessaires.

Cette expression de besoins doit se matérialiser dans un cahier des charges, document qui présente le projet, ses problématiques, ses besoins et définit le contenu et modalités de la mission d'accompagnement. Ce document est très important car il fait le lien entre les besoins du projet et le(s) accompagnateur(s). Formaliser rigoureusement le besoin d'accompagnement est un moyen de sécuriser que le niveau de maturité est bien ajusté aux moyens mobilisés. Il permet aussi de s'assurer que la temporalité envisagée est bien compatible avec les enjeux et les contraintes respectives des parties prenantes (le porteur de l'innovation, l'investisseur sociétal et les accompagnateurs internes et externes du projet).

OUTIL

EXEMPLE DU CONTENU D'UN CAHIER DES CHARGES



SOMMAIRE DE LA CONSULTATION

| | |
|---|----|
| CAHIER DES CHARGES..... | 3 |
| PRÉAMBULE..... | 3 |
| PRÉSENTATION DU CONTEXTE..... | 4 |
| DESCRIPTION DE LA MISSION..... | 8 |
| MODALITÉ DE DÉROULEMENT DE LA MISSION..... | 9 |
| L'ORGANISATION HUMAINE ATTENDUE..... | 9 |
| MODALITÉ DE LA CONSULTATION..... | 10 |
| INTERLOCUTEURS..... | 10 |
| MODALITÉS ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES..... | 10 |
| DURÉE DU CONTRAT..... | 10 |
| LA PROPOSITION FINANCIÈRE D'INTERVENTION..... | 10 |
| CONDITIONS DE RÉGLEMENT..... | 10 |
| ÉCHÉANCIER DE PAIEMENT..... | 10 |

Sur cette base, les accompagnateurs peuvent se positionner. Le porteur de l'innovation et l'investisseur qualifient les réponses faites par les accompagnateurs au regard du cahier des charges selon des critères spécifiques. Par exemple :

- La compréhension de la problématique,
- La clarté et la pertinence du contenu de sa mission,
- La faisabilité de la mission (délais raisonnables pour l'accompagnateur, qui répondent au rythme de la structure bénéficiaire),
- La séniorité de l'équipe,
- Le coût global.

(75) Ce diagnostic reprend les éléments de l'analyse stratégique tels que présentés précédemment



La rencontre d'un ou plusieurs accompagnateurs, pré-sélectionnés par la structure porteuse et l'investisseur, permet de croiser les regards et de vérifier que chacun est prêt à s'engager dans une démarche apprenante où, si les objectifs sont posés, le chemin est à co-construire progressivement.

Une fois l'accompagnateur sélectionné, la mission d'accompagnement est lancée. L'investisseur sociétal s'assure que le périmètre de la mission est partagé par les deux parties, et que les modalités de la mission sont bien comprises et validées par la structure bénéficiaire.

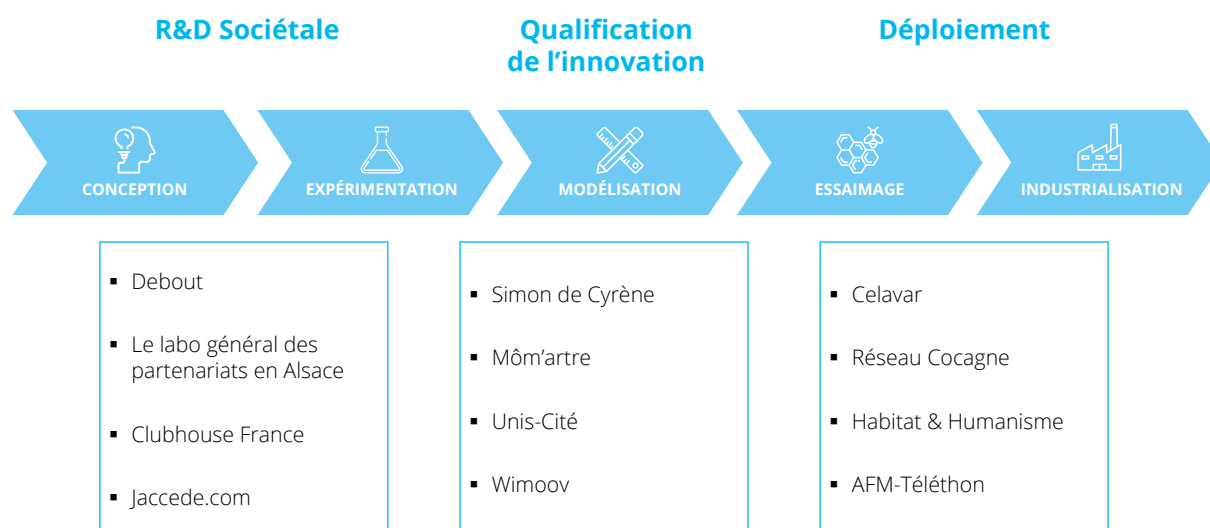
L'investisseur a ensuite pour objectif de suivre l'avancement de l'accompagnement, et de prévoir un bilan / évaluation de la mission dont les critères de réussite auront été définis au lancement, avec la structure bénéficiaire, en accord avec l'accompagnateur.

POUR ALLER PLUS LOIN

RÉCITS D'ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE



Le livre « Oser l'intérêt général ! »⁽⁷⁶⁾ retrace le récit de 12 innovations associatives pour lesquelles l'accompagnement stratégique a été structurant.



2. L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ SUR LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

À l'issue de la réflexion stratégique du porteur de l'innovation, l'étude de faisabilité a pour objectif de démontrer la pertinence d'un partenariat entre l'investisseur et la structure accompagnée, autour de son projet de développement. Il s'agit donc d'apporter des éléments à l'investisseur pour qu'il puisse décider ou non d'investir, et surtout pour dimensionner son engagement.

L'étude est à formaliser par la structure porteuse, avec l'appui de l'acteur de l'accompagnement stratégique. Elle devra apporter des éléments de réponse sur les trois points suivants :

- Démontrer la solidité du projet au travers de sa pertinence, sa faisabilité technique, sa viabilité économique, la fiabilité et la crédibilité de la structure porteuse,
- Qualifier précisément les besoins d'investissement du projet pour assurer son développement,
- Elaborer une proposition de partenariat sur la base de pistes de collaboration concrètes.

(76) « Oser l'intérêt général ! », éditions La Fonda (ADASI, Le RAMEAU, 2017)



OUTIL

**CONTENU DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ UTILISÉE
DANS LE CADRE DU FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE**



| CHAPITRE | CONTENU |
|--|---|
| <p>Présentation de l'association et du périmètre faisant l'objet du partenariat</p> <p>Présentation du projet de développement</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation de l'association <ul style="list-style-type: none"> ▪ Association et projet associatif ▪ Intérêt du projet associatif dans le contexte de l'intérêt général ▪ Évolution du contexte et enjeux ▪ Principes du Modèle économique ▪ Ambition de développement du projet associatif ▪ Présentation du projet faisant l'objet du partenariat (si le partenariat ne concerne pas le projet associatif lui-même) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Description ▪ Place dans le projet associatif ▪ Enjeux et pertinence stratégique du développement ▪ Potentiel identifié ▪ Facteur(s) de différenciation et de succès du projet |
| <p>Analyse</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faisabilité du projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambition clairement exprimée en terme d'évolution pour les bénéficiaires ▪ Traduction de l'ambition en ambition de moyens à mettre en œuvre (développement sur le territoire, etc.) ▪ Viabilité du projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle économique en cible, à l'issue des 3 ans de partenariat ▪ Modèle économique actuel ▪ Business plan pour passer du modèle économique actuel au modèle cible ▪ Fiabilité du projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de la capacité de l'association à porter le projet : <ol style="list-style-type: none"> 1. Description de l'organisation cible 2. Description de la gouvernance du projet : calibrage de l'équipe, etc. 3. Description de la montée en charge pour atteindre l'organisation cible ▪ Crédibilité du projet : <ol style="list-style-type: none"> 1. Description du soutien des autres partenaires 2. Premiers résultats ? |
| <p>Qualification des besoins</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien financier <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels investissements nécessaires sur 3 ans ? ▪ Accompagnement stratégique <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels besoins en conseil et en expertise pour le développement de la sécurisation du projet ? ▪ Compétences A2GR La Mondiale <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels réseaux, quels expertises et savoir-faire du groupe impliquer / mobiliser pour soutenir le projet ? ▪ Évaluation de l'utilité sociale <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment valoriser l'utilité sociale du projet, en partenariat avec le monde académique ? |
| <p>Proposition de partenariat</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambition de partenariat <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels objectifs communs ? ▪ Quels objectifs spécifiques pour chacun des partenaires ? ▪ Contenu du partenariat <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles actions concrètes à engager ? <ol style="list-style-type: none"> 1. Comment le projet s'appuie sur les autres axes que l'axe financier ? 2. Comment valoriser l'implication du Groupe AG2R La Mondiale ? ▪ Quel périmètre pour les actions ? ▪ Quel agenda de mise en œuvre ? ▪ Résultats et évaluation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les bénéficiaires ▪ Pour l'association ▪ Pour AG2R La Mondiale ▪ Quels indicateurs ? |
| <p>Annexes</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les documents utiles à une meilleure compréhension du projet présenté |



3. L'ANALYSE DE L'INVESTISSEUR POUR VALIDER SON INVESTISSEMENT

Le but de l'analyse est de favoriser un engagement sécurisé de l'investisseur. En s'appuyant sur les éléments détaillés par la structure porteuse dans l'étude de faisabilité, l'exercice doit permettre à l'investisseur de se prononcer sur :

- la solidité du projet : les éléments présentés attestent-ils de cette solidité ?
- les besoins de développement exprimés par la structure et envisager la manière d'y répondre : comment apporter un soutien pertinent et efficace ?

L'analyse de la solidité du projet

Il s'agit de se prononcer sur la solidité du projet autour de quatre questions structurantes, et vérifier que l'ensemble des éléments présentés attestent de cette solidité : la structure est-elle crédible pour proposer cette solution ? Le développement semble-t-il faisable et réaliste ? L'initiative est-elle économiquement viable à terme ? L'organisation est-elle bien calibrée pour la porter ?

ILLUSTRATION

L'ANALYSE DE LA SOLIDITÉ D'UN PROJET UTILISÉE DANS LE CADRE DU FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE



| | CRITÈRES | QUESTIONNEMENT | PREUVES |
|-------------------------|---|--|--|
| FAISABILITÉ DES PROJETS | Faisabilité technique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que la mise en œuvre du projet est réaliste ? ▪ Les moyens humains ou financiers alloués au projets sont-ils globalement à la hauteur des objectifs / ambitions ? ▪ Le projet est-il proportionné au dimensionnement de l'association ? ▪ Le projet s'appuie-t-il sur des technologies maîtrisées par l'association partenaire ? ▪ Y a-t-il un équilibre entre le poids de l'association et celui des prestataires sollicités pour réaliser le projet ? | Résultats de 1 ^{ers} tests techniques, preuve de retours d'expériences similaires, modélisation du fonctionnement, etc. |
| | Faisabilité technique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet intègre-t-il l'ensemble des contraintes réglementaires et juridiques ? ▪ Dans quelle mesure le modèle économique cible du projet dépend-t-il d'une évolution réglementaire ou légale ? | Veille juridique et réglementaire, conseiller juridique, respect CNIL, partenariat avec un cabinet d'avocats, etc. |
| | Moyens humains et organisationnels associés | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet anticipe-t-il les questions d'usages, d'acceptation, appropriation et conduite du changement ? ▪ Le modèle RH lié au projet fait-il l'objet d'une gestion à part entière (bénévolat / salariat / hybride) ? ▪ Quelle est la politique de gestion et d'animation des bénévoles (s'ils sont déterminants ▪ La stratégie RH liée au maillage territorial est-elle adaptée (bénévolat / salariat / hybride) ? ▪ L'articulation entre le national et le local est-elle adaptée au déploiement du projet ? | Implication des collaborateurs, existence d'un chantier « conduite du changement », formations, politique d'animation du réseau de bénévoles, fiches de poste des responsables d'antennes locales, etc. |
| | Moyens financiers associés | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le budget total et les ressources correspondantes sont-ils cohérents au regard du projet ? ▪ Les leviers de financement sont-ils acquis ou potentiels ? Immédiats ou différés ? ▪ Le budget du projet est-il cohérent avec le budget de fonctionnement annuel de l'association ? ▪ Y a-t-il un « risque de dérapage » financier réel dans la mise en œuvre du projet ? | Business plan détaillé et note de cadrage du projet. |
| | Moyens politiques associés | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet associe-t-il les partenaires incontournables pour son fonctionnement et sa diffusion future ? ▪ Les pouvoirs publics sont-ils associés dès l'origine à la mise en œuvre du projet ? ▪ Une action de lobbying est-elle nécessaire pour garantir la pérennité post-partenaire du projet ? | Liste des partenaires, lettre d'engagement dans le projet, mobilisation de pools de parties prenantes privées et publiques. |
| | Trajectoire cohérente | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle est la temporalité de réalisation du projet ? Est-elle réaliste ? ▪ Quelle est la progressivité / trajectoire pour atteindre le modèle économique cible ? ▪ Quelle fiabilité du portage du projet (structure porteuse à porteur de projet) ? | Planning de réalisation. |
| | Modèle économique cible | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe-il un modèle économique viable pour assurer un fonctionnement post-partenaire ? ▪ Quel est le niveau de risque du modèle économique (règle des trois tiers) ? ▪ Le business plan pour atteindre le modèle économique cible intègre-t-il toutes les charges liées au projet ? ▪ Les revenus liés à la déclinaison du business plan ont-ils été correctement estimés ? ▪ Tous les leviers de financement liés au projet ont-ils été identifiés ? ▪ Le projet est-il en mesure de générer ses propres revenus ? | Business plan, compte de résultat prévisionnel, plan de trésorerie prévisionnel, plan de réduction des charges, partenariats acquis, comparaison avec projets similaires, évaluation de coût par bénéficiaire par rapport aux résultats obtenus etc. |



ILLUSTRATION (SUITE)

| | CRITÈRES | QUESTIONNEMENT | PREUVES |
|-------------------------------|-------------------------|---|--|
| SOLIDITÉ DU PORTAGE DU PROJET | Crédibilité | <ul style="list-style-type: none"> L'ensemble des acteurs de l'écosystème concerné reconnaît-il le sérieux et l'efficacité du porteur de projet ? La structure a-t-elle une notoriété sur le sujet ? Y a-t-il des cautions de partenaires / pairs ? Y a-t-il des premiers résultats obtenus ? La composition du CA de l'association est-elle cohérente avec l'ambition et les objectifs affichés ? | Echos des autres partenaires, recherches internet, notoriété des membres du CA, etc. |
| | Légitimité | <ul style="list-style-type: none"> Le positionnement du porteur de projet est-il cohérent avec la vocation originelle de sa structure ? D'autres acteurs sont-ils déjà présents sur ce périmètre et pour un projet similaire ? | Benchmark d'initiatives existantes |
| | Fiabilité | <ul style="list-style-type: none"> Le porteur de projet et/ou son équipe dédiée ont-ils été désignés pour piloter le projets ? Les risques juridiques ont-ils été construits pour assurer le suivi de projet ? Est-ce que la structure porteuse est économiquement fiable ? La relation avec les partenaires historiques de l'association a-t-elle été durablement consolidée ? | Bilan N-1, Compte de résultat N-1, Rapport d'activité moral et financier N-1, absence de procédures collectives, etc. |
| | Gouvernance et pilotage | <ul style="list-style-type: none"> Un chef de projet et une équipe dédiée ont-ils été désignés pour piloter le projet ? Des process et outils ont-ils été construits pour assurer le suivi du projet ? Des comités de pilotage incluant les partenaires ont-ils été régulièrement programmés ? Le CA de l'association qui porte le projet est-il réellement impliqué dans la mise en œuvre du projet ? | Description de la gouvernance mise en place avec rôle et composition des Instances, expérience des membres du CA, organigrammes et principes de fonctionnement, CV de l'équipe projet, listing des prestataires, etc.) |
| | Risques | <ul style="list-style-type: none"> Les risques du projet sont-ils identifiés et maîtrisés ? Les risques juridiques ont-ils été anticipés ? Quelles actions ont été prévues ? Les risques techniques ont-ils été prévus ? Quelles actions de maîtrise ont été prévues ? | Cartographie des risques, analyse des risques, plan de maîtrise des risques, etc. |
| | Évaluation | <ul style="list-style-type: none"> Des indicateurs ont-ils été définis en amont pour mesurer les résultats qualitatifs et quantitatifs du projet ? Une méthodologie particulière a-t-elle été définie pour collecter les données et les analyser ? Une mesure des résultats du partenariat a-t-elle été définie ? Un évaluateur externe a-t-il été mandaté pour mesurer et analyser objectivement les résultats ? | Existence d'un chantier évaluation, budget consacré, tableau de suivi des indicateurs, réunions régulières de suivi et d'analyse des résultats, etc. |

A l'issue de cette analyse, l'investisseur est en mesure d' :

- Évaluer la pertinence et la cohérence du projet,
- Évaluer le niveau de risque au regard de la temporalité du projet, de la fiabilité du portage, de la cohérence entre le projet et les missions de la structure porteuse,
- Analyser la convergence des enjeux au regard de la réponse du projet, le niveau d'implication demandé à l'investisseur, l'adéquation entre les modalités de financement demandées et celles qui sont possibles pour l'investisseur.

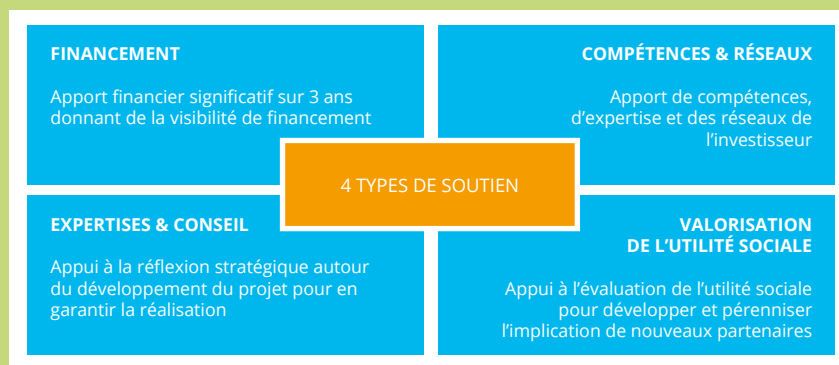
Le niveau de réponse de l'investisseur face aux besoins exprimés

Il est ensuite nécessaire d'envisager le niveau de réponse aux besoins exprimés par la structure. Celui-ci doit aussi répondre aux enjeux de l'investisseur : quel niveau d'engagement pour qu'il soit à la fois cohérent pour lui et efficace pour la structure ? Comment ce soutien se décline-t-il en termes financiers, d'accompagnement, de compétences et d'aide à l'évaluation ?



BON À SAVOIR

QUATRE TYPES DE SOUTIEN A ANALYSER



Ces 4 types de soutien peuvent être analysés au regard des paragraphes détaillés précédemment (Partie 1 / 2 – b /3) et suivant (Partie 3 / 2 et 3).

C/ Le processus d'investissement



La phase d'investissement est la durée (en général de 3 à 5 ans) pendant laquelle l'investisseur soutient le projet d'innovation en termes de financement, d'accompagnement et d'évaluation. L'objectif va être de s'assurer du bon développement du projet et de permettre au partenariat entre l'investisseur et la structure porteuse de s'exprimer pleinement.

Cette partie donne des clés de compréhension sur les étapes du processus lié à cette phase :

- La décision d'engagement (1),
- La contractualisation (2),
- Le pilotage du partenariat (3).

L'accompagnement et l'évaluation sont des éléments déterminants de la phase d'investissement sociétal. Ils font l'objet d'une partie spécifique.

1. LA DÉCISION D'ENGAGEMENT

La décision d'engagement est prise sur la base de la proposition de partenariat du porteur de l'innovation et de l'impact attendu pour l'ensemble des parties prenantes impliquées. Cela revient à répondre à la question suivante : « Est-il pertinent de nous engager dans un véritable exercice de co-construction avec ce projet ? ».

Avant toute contractualisation, les partenaires doivent **partager leurs objectifs respectifs et communs**. Rappelons, tout d'abord, que les objectifs propres à chacun des partenaires sont encore trop peu partagés dans les faits. Si l'échange sur le projet est fréquent, il est plus rare sur les motivations de son partenaire. Le dialogue sur les objectifs réciproques est souvent négligé.



Ainsi, peu d'acteurs ont une idée juste des objectifs de leur partenaire. Ce manque de précision sur les objectifs mutuels est souvent à l'origine de nombreuses déceptions : sans expression claire des motivations de chacun, il arrive que les partenaires se reprochent réciproquement de n'avoir pas rempli leur part du contrat lorsque les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous... alors que c'est souvent parce que les motivations initiales n'ont simplement pas été perçues par l'autre.

Une note de cadrage doit ainsi synthétiser les engagements respectifs.

BON À SAVOIR

IMPORTANCE DE LA NOTE DE CADRAGE



Dès lors que la structure porteuse de l'innovation accepte de poursuivre la démarche proposée par l'investisseur, la relation doit être initialisée opérationnellement entre les partenaires.

Le temps que s'établisse la convention, il est utile de rédiger une note de cadrage qui permet de formaliser les bases de la relation et d'en rappeler les principes structurels.

Il s'agit d'un cadre clair et partagé par les partenaires pour définir ensemble les objectifs et les modalités de leurs engagements réciproques.

2. LA CONTRACTUALISATION

La formalisation par un accord formel est ensuite nécessaire afin d'éviter que ne s'installent des zones floues basées sur une mauvaise compréhension. Il convient en effet de s'entendre ex-ante sur les engagements de chacun, les moyens alloués par les partenaires et les modalités de pilotage du partenariat.

La formalisation ne doit pas se limiter au cadre juridique de la convention. Il convient en effet de structurer un plan d'action opérationnel qui vient compléter le cadre formel de la convention juridique.

BON À SAVOIR

DEUX OUTILS DISTINCTS LORS DE LA CONTRACTUALISATION



Un piège à éviter : avoir une convention trop précise qui empêche toute créativité dans la mise en œuvre. Il convient alors de privilégier deux outils distincts : la convention et le plan d'action.

La convention a vocation à servir de cadre de référence aux partenaires. Elle s'applique à la durée du partenariat. Loin de graver les éléments dans le marbre, il s'agit de donner un point d'ancrage à la mise en œuvre opérationnelle du partenariat, et des points de repère auxquels se référer dans la durée. Elle peut donc faire l'objet d'avenants, et des documents annexes peuvent également y être rattachés. C'est le cas du plan d'actions, par nature trop évolutif pour « être figé ».

Le plan d'actions, quant à lui, est évolutif. Il pourra être revu chaque année entre les partenaires. Il fixera, outre un rappel des objectifs, les moyens et les engagements réciproques, le système de pilotage partagé ainsi que toutes les étapes qui permettront aux partenaires de faire progressivement évoluer leurs pratiques partenariales.



3. LE PILOTAGE DU PARTENARIAT

La contractualisation doit prévoir les instances de pilotage.

Celui-ci est réalisé à différents niveaux :

- Politique pour valider les orientations d'investissement et les engagements,
- Stratégique pour proposer les orientations d'investissements, s'assurer de l'application des choix politiques,
- Opérationnel pour faire le lien régulier entre l'investisseur et la structure porteuse et suivre l'avancement des actions.

L'instance politique (exemple : Conseil d'administration) fait le point au moins une fois par an. L'instance stratégique (exemple : Copil) se réunit 2 à 4 fois par an. Elle étudie à la fois le point d'avancement et la projection de l'investissement. L'instance opérationnelle se réunit quant à elle, régulièrement, par exemple 1 fois par mois.

Le pilotage opérationnel se matérialise selon des modalités complémentaires :

- Le suivi de la relation : l'objectif est de suivre régulièrement l'avancement des actions. Ce suivi peut se réaliser dans le cadre de réunions formelles au cours desquelles seront revus les objectifs, les actions engagées, les éventuelles difficultés, les points à faire valider en Copil. Si l'investisseur a fait appel à des missions d'accompagnement et/ou d'évaluation, il aura également la responsabilité de lancer ces missions et suivre leur avancement et leurs résultats ;
- Le suivi administratif des engagements et dépenses consiste à avoir une vision détaillée et consolidée du budget engagé / dépensé, des accompagnements, des livrables attendus. Ce suivi des emplois/ressources est à réaliser avec les structures soutenues.

BON À SAVOIR

UN PIÈGE À ÉVITER : CONFONDRE SUIVI OPÉRATIONNEL ET SUIVI STRATÉGIQUE



Les temporalités ne sont pas les mêmes. Le 1^{er} analyse les avancées du plan d'actions, tandis que le 2nd étudie l'équilibre de la relation et les éléments qui permettent de s'assurer à la fois des résultats et des impacts de l'ensemble de l'investissement.

Ce regard au « long cours » est l'opportunité de prendre du recul et disposer d'un « effet miroir distancié » que le pilotage opérationnel ne permet pas.



L'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS D'INNOVATION SOCIÉTALE

2



La notion d'accompagnement recouvre des réalités très diverses. Afin de proposer des accompagnements pertinents pour les structures, l'investisseur doit donc bien comprendre la diversité de ce que recouvre cette notion, et le panorama des acteurs de l'accompagnement.

Cette partie donne des clés de compréhension sur ce qu'est l'accompagnement (A), des solutions existantes selon trois modalités (internes, externes et numériques) (B) et des enjeux actuels de l'accompagnement de l'innovation sociétale (C).

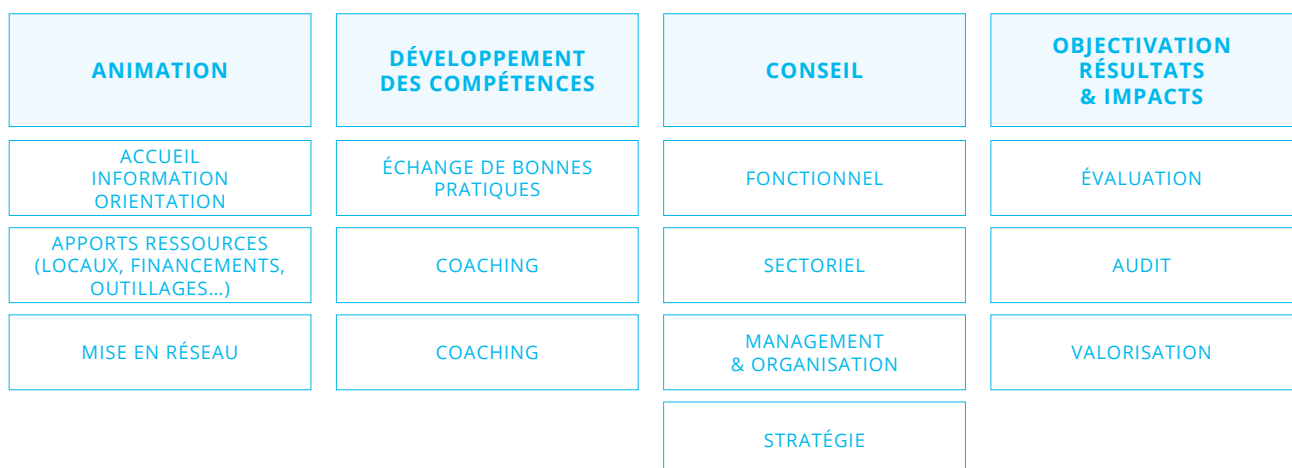
Comme évoqué précédemment, l'investisseur peut soutenir un projet d'innovation sociétale en lui apportant une diversité de formes d'accompagnement : expertises, effet miroir, mise en réseau, ... Selon la nature des besoins identifiés, il s'agit alors pour lui de savoir quelles compétences activer et vers quelles solutions s'orienter.

Pour cela, il est nécessaire au préalable de clarifier la notion d'accompagnement qui recouvre des réalités très diverses.

A/ Qu'est-ce que l'accompagnement ?

De manière générale, l'accompagnement désigne la compétence apportée à une structure pour résoudre une ou plusieurs de ses problématiques . Cet accompagnement peut couvrir alors une diversité de thématiques (financier, ressources humaines, refonte du projet associatif, communication, comptabilité...) et de modalités (accompagnement individuel, collectif, ponctuel, dans la durée, ...).

Cette diversité relève de métiers différents. Le schéma ci-dessous représente les quatre catégories de métiers de l'accompagnement



Source : Cartographie des accompagnements, Le RAMEAU, 2014



Les métiers liés à l'animation consistent à offrir un accueil de proximité, une information sur l'écosystème dans lequel évolue le projet / la structure et éventuellement à pouvoir orienter le projet / la structure vers le dispositif le plus pertinent en fonction de ses besoins. L'objectif est aussi de faciliter les rencontres, la mise en réseau et toutes les synergies possibles. Cette animation peut être réalisée tant sur le plan national que territorial.

Les métiers liés au développement des compétences consistent à faire monter en capacité et/ou à transférer un savoir-faire dans une logique « d'empowerment », de formation, ou de coaching personnalisé. Il peut être appliqué à une personne, à une équipe et/ou à la gouvernance d'une organisation.

Les métiers du conseil sont divers :

- **Le conseil en stratégie** apporte des compétences pour aider les gouvernances à se projeter dans le temps (vision, ambition, transformation, modèle socio-économique, ...),
- **Le conseil en management & organisation** apporte des compétences pour aider les gouvernances à décliner opérationnellement la stratégie de la structure,
- **Le conseil fonctionnel** apporte des compétences / expertises « support » à la structure (RH, fiscalité, commercial, marketing, digital, ...),
- **Le conseil sectoriel** apporte des connaissances / compétences sur le secteur d'activité de la structure (enjeux, problématiques...).

Les métiers liés à l'objectivation des résultats & impacts sont de trois sortes :

- L'évaluation pour mesurer les résultats / impacts d'un projet,
- L'audit pour vérifier la régularité des modes de fonctionnement de la structure par rapport à un référentiel prédéfini,
- La valorisation pour donner une valeur économique au projet.

Ces différents métiers de l'accompagnement sont portés par des acteurs divers : des dispositifs publics (exemples : DLA*, CRIB**, ...), des initiatives associatives (exemples : ADASI, IDEAS, Passerelles & Compétences, Probono Lab, ...), et des acteurs privés (cabinets de conseil, experts comptables, avocats, ...) ainsi que par les têtes de réseaux et les fédérations professionnelles.

BON À SAVOIR

L'accompagnement se comprend par les métiers et compétences qu'il sollicite. Il se comprend également au regard des objectifs recherchés :



- Si l'objectif visé par l'investisseur est de **contribuer à la réalisation d'un projet**, en lien direct et opérationnel avec l'exécution des activités, l'accompagnement est alors de nature opérationnelle. Les métiers concernés s'orientent essentiellement vers des expertises fonctionnelles, sectorielles et/ou du conseil en management & organisation. L'investisseur pourra également compléter par de la mise en réseau pour mobiliser des compétences, au travers du bénévolat de compétences par exemple,
- Si l'objectif visé est **d'aider la structure à consolider ses activités**, à revoir son positionnement, à amplifier son action, l'accompagnement est de nature structurel. Les métiers concernés sont principalement ceux du conseil en stratégie. L'investisseur pourra également les compléter par des expertises fonctionnelles, sectorielles et/ou du conseil en management,
- Si l'objectif visé est d'analyser le projet pour définir la pertinence de l'investissement et son dimensionnement, les métiers et compétences mobilisés relèvent de **la due diligence**.

Il faut donc bien distinguer l'accompagnement de la structure porteuse de l'innovation avec pour objectif la réalisation d'un projet et/ou sa consolidation de l'accompagnement de l'investisseur à réaliser sa due diligence.

* DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

** CRIB : Centre de Ressources et d'Informations des Bénévoles



B/ Les solutions d'accompagnement

L'analyse des pratiques des investisseurs sociétaux⁽⁷⁷⁾ a permis de mettre en évidence trois modalités d'accompagnement distinctes :

- Les accompagnements réalisés par les investisseurs eux-mêmes, par des ressources internes,
- Les accompagnements réalisés par des partenaires / prestataires externes,
- Les accompagnements réalisés grâce aux solutions numériques.

1. LES SOLUTIONS DE MOBILISATION DE COMPÉTENCES INTERNES

La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est devenue un pilier incontournable des investisseurs sociétaux. Pour l'incarner, ils contribuent à la mobilisation de leurs parties prenantes (internes et/ou externes). Les salariés sont en particulier attentifs à la façon dont leur employeur exerce sa responsabilité, qui devient un facteur de motivation et d'attractivité.

L'engagement des salariés au service d'une innovation sociétale est donc vecteur de nombreux effets positifs pour l'investisseur : fierté d'appartenance, développement de compétences, transversalité, ancrage territorial, innovation sociétale ...

L'investisseur sociétal peut favoriser l'engagement de ses salariés selon **deux logiques d'implication**⁽⁷⁸⁾ :

- Une logique prioritaire de **Ressources Humaines** qui vise le bien-être, la mobilisation ou encore le développement des compétences de ses salariés : soit en leur permettant d'aménager leur temps de travail afin de réaliser leurs autres temps sociaux (temps familial, temps bénévole, temps personnel,...), soit en mobilisant ou sensibilisant collectivement les salariés autour d'un évènement porteur de sens pour l'investisseur en lien avec une structure d'intérêt général,
- Une logique prioritaire liée à **l'engagement sociétal** de l'investisseur. Elle peut mettre en place des projets dans une démarche collective où l'ensemble des salariés sont invités à s'associer s'ils le souhaitent. Quelle qu'en soit la forme juridique (mécénat de compétences, bénévolat,...), l'engagement au sein d'une structure d'intérêt général devient alors partie constituante du projet sociétal de l'investisseur. Dans cette logique, la réponse aux besoins de la société (besoins sociaux, sociétaux, économiques, environnementaux,...) par le soutien du projet d'intérêt général est la motivation première de l'investisseur, la réponse aux besoins du salarié étant une conséquence positive de cette motivation.

Partant de ces deux logiques, Le RAMEAU a défini cinq modèles d'implication de l'entreprise dans l'engagement associatif de ses salariés⁽⁷⁹⁾ :

| Logique RH | | | Logique sociétale | |
|---|---|--|--|---|
| ARTICULATION DES TEMPS | MOBILISATION RH | MISE À DISPOSITION DE COMPÉTENCES | PARTENARIAT ASSOCIATIF | R&D SOCIÉTALE |
| Proposer aux salariés des solutions d'articulation du temps professionnel avec leurs autres temps sociaux (bénévole, personnel, familial,...) | Mobiliser et sensibiliser les salariés autour d'un projet collectif porteur de sens | Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences des salariés, sans acteurs partenaires prédéfinis par l'entreprise | Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences des salariés, avec des acteurs partenaires prédéfinis par l'entreprise | Co-construire avec les associations une R&D sociétale, dans le cadre d'un partenariat stratégique de l'entreprise |

(77) Rapport de recherche « Fondations d'avenir », (Le RAMEAU, 2014) / CR 2^{ème} Groupe de travail « Investisseurs sociétaux », (CDC-Le RAMEAU, 2017).

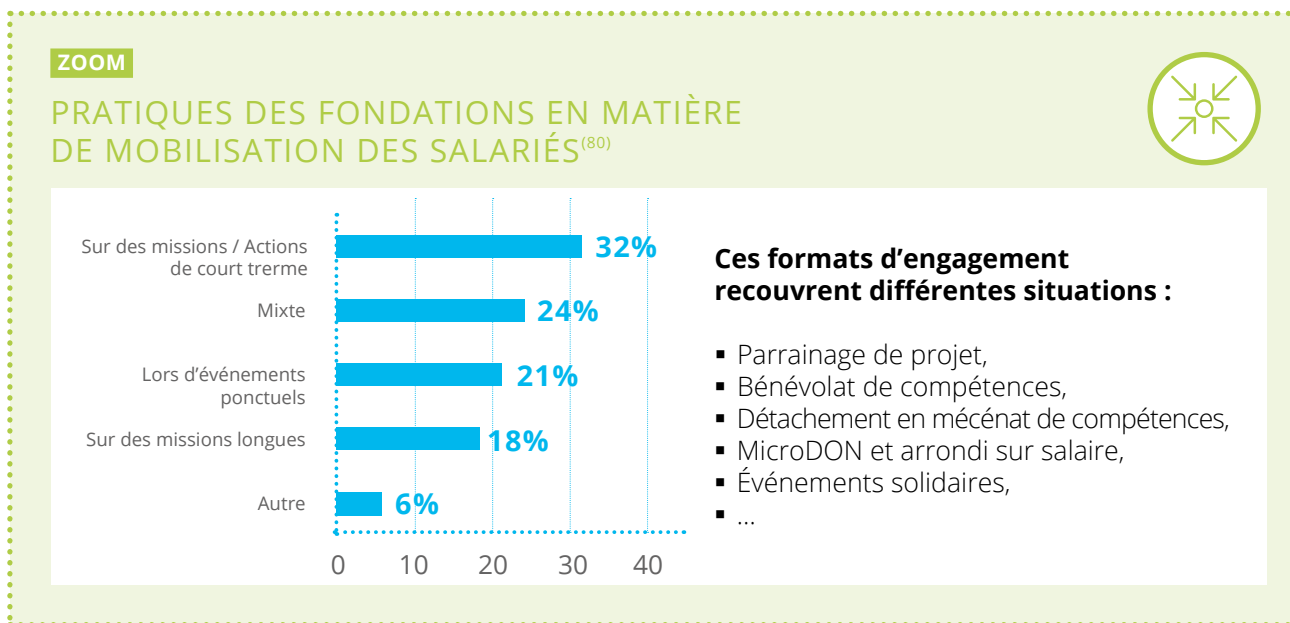
(78) Rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs (Ministère en charge de la Vie Associative – Le RAMEAU, novembre 2015).

(79) Guide « Construire ensemble : l'engagement associatif des salariés », (MEDEF-Le RAMEAU, 2016).



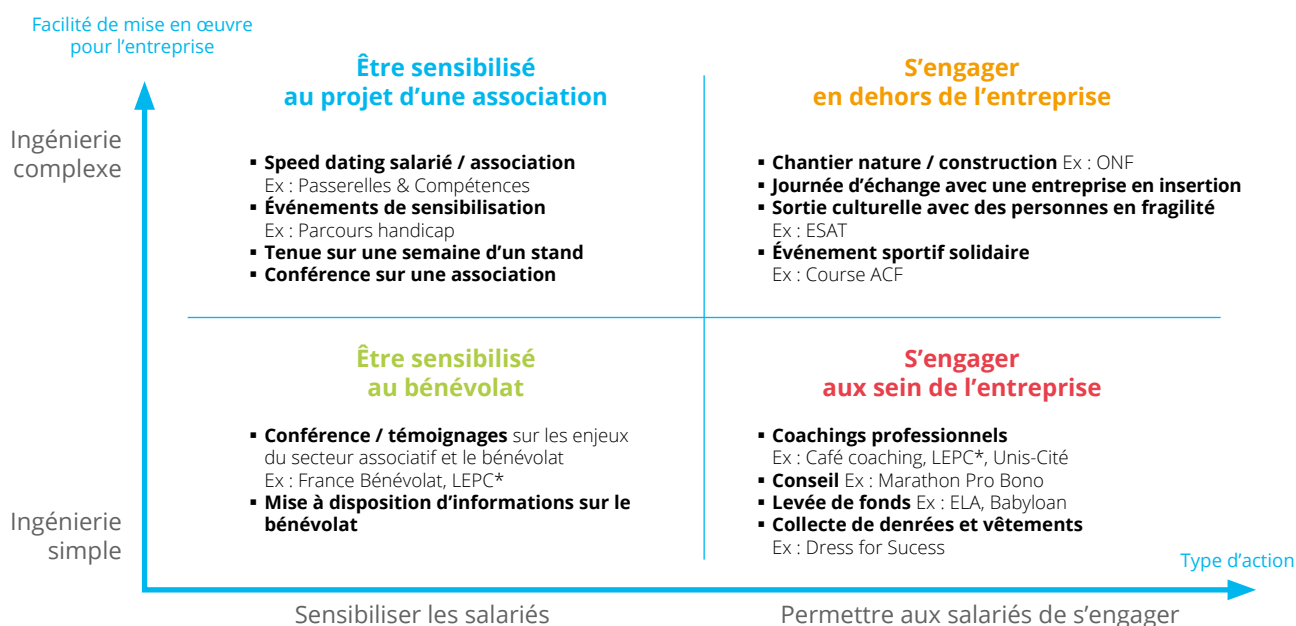
Il existe une diversité de modalités pour favoriser l'engagement des salariés :

- **La mobilisation collective** : participation ponctuelle des salariés à un projet d'intérêt général,
- **Le tutorat ou parrainage** : les salariés offrent quelques heures par mois pour accompagner une personne en situation de fragilité,
- **Les congés solidaires** : l'engagement de salariés durant la période de congés,
- **Le bénévolat** : l'engagement privé d'un salarié en dehors de ses heures de travail,
- **Le mécénat de compétences** : l'engagement d'un salarié durant son temps de travail.



En pratique, il est possible de structurer une politique d'engagement autour d'un panel complémentaire de leviers qui se segmentent selon le schéma ci-dessous :

Cartographie des événements collectifs ponctuels de mobilisation des salariés



* LEPC : Les Entreprises Pour la Cité.

(80) Étude « Enjeux et pratiques des fonds et fondations », (CFF-Le RAMEAU, 2017).



BON À SAVOIR

LE SOUTIEN FINANCIER N'EST PRATIQUÉ QUE PAR UNE ENTREPRISE SUR DEUX.



Certains partenariats ne mobilisent aucun financement : par exemple, la Fondation de PME Paul Bocusse apporte exclusivement ses compétences et son réseau aux Apprentis d'Auteuil. Pour les entreprises soutenant financièrement les structures d'intérêt général, les montants sont majoritairement inférieurs à 5 000€ et 52% des dons pour l'ensemble des partenariats d'une entreprise n'excèdent pas les 10 000 €⁽⁸¹⁾.

Dans les faits, le premier type de soutien dispensé par les entreprises à leurs partenaires d'intérêt général est un apport de compétences complémentaires, à travers le financement de solutions d'accompagnement (formation, conseils) ou la mise à disposition de salariés de l'entreprise. C'est ce que résume le schéma ci-dessous⁽⁸²⁾.

Base : Entreprises menant des partenariats

| | % DE OUI |
|---|-----------------|
| Les compétences des salariés de votre entreprise (mécénat de compétences) | 61% |
| Des ressources matérielles (informatique, salle, logistique, etc.) | 56% |
| Le financement d'un projet | 46% |
| L'accès aux partenaires de l'entreprise (clients/ fournisseurs) | 44% |
| Le financement de la structure | 26% |

2. L'ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION SOCIÉTALE

Le changement d'échelle d'un projet d'innovation sociétale est une phase complexe au cours de laquelle le projet doit formaliser sa preuve de concept et les conditions de son déploiement (cf. supra). Il est donc fréquent qu'un projet d'innovation sollicite un accompagnement pour l'aider à se projeter et réussir ce changement.

Un tel accompagnement mobilise une diversité de compétences autour d'un parcours qui doit être cohérent. L'enjeu de l'investisseur et du projet est double :

- Tout d'abord, la priorité est de bien qualifier les besoins d'accompagnement pour ensuite être en mesure de mobiliser les compétences pertinentes,
- Puis, c'est de définir la bonne articulation entre ces compétences.

En général, lors d'un accompagnement d'un projet en changement d'échelle, cinq compétences complémentaires peuvent être mobilisées : des expertises (fonctionnelles, sectorielles), du conseil en stratégie, du conseil en organisation & management, du coaching de gouvernance et l'appui à l'évaluation.

⁽⁸¹⁾ Étude PHARE Entreprises, Comisis-Opinion Way, 2016

⁽⁸²⁾ Ibid



Basé sur le retour d'expériences de parcours menés avec près d'une cinquantaine d'organisations accompagnatrices⁽⁸³⁾, Le RAMEAU a identifié huit modèles de parcours qu'il a expérimentés.

8 parcours étayés par la pratique

| ACTEUR* | ENJEUX | PARCOURS EXPÉRIMENTÉS |
|------------------------------|---|--|
| AFM-Téléthon (SIG) | Établir le projet stratégique à 5 ans et accompagner le changement induit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours 1 : « Accompagnement stratégique » - DSD** en 2008 + accompagnement stratégique (Roland Berger en 2011, Eurogroup en 2017) |
| Chenelet (AEUS) | Accompagner la mutation organisationnelle du changement d'échelle | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours 2 : « Changement managérial » - DSD + Coaching de gouvernance (ISC + séminaire haut potentiel ENGIE) + Formation managériale (Co) |
| Jaccede (SIG) | 2008 – Assurer le développement 2017 – Gérer la crise de gouvernance liée à la mort du fondateur | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours 3 : « Développement » - DSD (2x en 5 ans) + Analyse des pratiques (BPTA en 2008, IDEAS en 2016) ▪ Parcours 4 : « Crise de gouvernance » - 3 leviers : Coaching gouvernance (JH) + DSD + Analyses pratiques (IDEAS) |
| Cocagne (AEUS) | Accompagner la stratégie d'un projet d'innovation structurant au sein d'une organisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours 5 : « Projet d'innovation » - DSD + Analyse stratégique d'évolution du modèle économique (Roland BERGER) + Analyse juridique (DELSOL) |
| UNCPiE (TRA) | Faire évoluer son modèle socio-économique... puis accompagner celui des membres | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours 6 : « Transformation du MSE » - DSD + Analyse financière (France Active) + GT « MSE », dont Alliances (ADASI) ▪ Parcours 7 : « Accompagnement du réseau » - Expérimentation MSE (Opus 3) |
| Unis-Cité (SIG) | Assurer le déploiement d'une innovation sociétale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours 8 : « Déploiement » - DSD + accompagnement stratégique. (McK en 2005, LR en 2010) + Coaching de gouvernance (CBH) |

*

SIG : structure d'intérêt général

AEUS : modèle basé sur une activité économique d'utilité sociale

TRA : tête de réseau associative

** DSD : Diagnostic Stratégique de Développement

ILLUSTRATION

EXPÉRIMENTATION DU FONDS D'INGÉNIERIE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS⁽⁸⁴⁾



Dans le cadre du prototypage du fonds d'ingénierie du HubESS co-piloté par la Caisse des Dépôts, quatre types de parcours ont été définis⁽⁸⁵⁾ :

| Type de parcours | Objectifs | Principes de démarche |
|--|---|---|
| 1 Accompagnement stratégique | Mener un accompagnement de bout en bout, depuis un diagnostic de situation jusqu'à l'élaboration d'une vision de moyen terme, afin d'accompagner le développement d'un projet | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un diagnostic stratégique ▪ Des orientations stratégiques de moyen / long terme ▪ Un accompagnement pluridisciplinaire |
| 2 Transformation organisationnelle et managériale | Accompagner le déploiement d'un projet de transformation comportant une refonte des modes d'organisation et de management | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de l'existant ▪ Identification d'une cible ▪ Formalisation des leviers de transformation ▪ Accompagnement à la mise en œuvre |

(83) Retour d'expérience « Accompagnement », (CDC-Le RAMEAU, février 2018)

(84) Avec AG2R LA MONDIALE, la Fondation Carasso, la Fondation Caritas et la DJEPVA

(85) Parcours Fonds d'Ingénierie, (AVISE – Eurogroup Consulting, juin 2018)



ILLUSTRATION (SUITE)



| Type de parcours | Objectifs | Principes de démarche |
|---|--|--|
| <p>3 Apport d'expertises</p> | Répondre à des problématiques techniques, devant être articulées ensemble | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une expression de besoins ▪ Un accompagnement technique pluridisciplinaire |
| <p>4 Dialogue de gouvernance</p> | Accompagner un dirigeant (et/ ou ses administrateurs) sur les conditions et la réalisation d'un déploiement ou un changement d'échelle | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une qualification des enjeux ▪ Un dialogue stratégique portant sur différentes dimensions (gouvernance, organisation, management, etc.) |

3. L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT NUMÉRIQUE

Le numérique a fait irruption dans toutes les dimensions de la vie quotidienne et les métiers de l'accompagnement et de l'investissement sociétal n'y font pas exception.

Le numérique permet tout à la fois d'identifier des projets, de rendre lisible et visible les offres d'accompagnement, d'outiller les projets et de les accompagner à distance.

L'identification de « pépites ».

Le numérique permet de trouver de nouveaux projets, « pépites invisibles autrement » et « faciliter » le « sourcing » de l'investisseur.

ILLUSTRATION

CARREFOUR DES INNOVATION SOCIALES



Initié par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires et co-animé par la FONDA, le Carrefour des innovations sociales est une plateforme numérique qui regroupe les innovations sociales recensées et actualisées par des partenaires experts.

Elle permet, à la fois, de repérer les projets partout en France, grâce à un moteur de recherche et une carte interactive, mais aussi de mettre en lien les acteurs locaux via un espace d'échange, de communication et de co-construction.

http://www.carrefourdesinnovations_sociales.fr/



Les outils numériques peuvent également optimiser le processus de sélection :

- Notamment par mise en place d'une 1^{ère} phase de sélection dématérialisée (ex : Ashoka réalise sa 1^{ère} phase de sélection au travers d'un questionnaire en ligne, avant de basculer sur un entretien physique).
- Pour les investisseurs, de réaliser des due diligences sur les informations numériques disponibles (ex : BNP Paribas privilégie dorénavant cette approche plutôt que l'appel à projet, via une due diligence numérique).

Rendre lisibles et visibles les offres d'accompagnement

Comme cela a été évoqué précédemment, il y a un consensus partagé entre les investisseurs sociétaux sur la nécessité d'associer leur investissement à un accompagnement du projet d'innovation sociétale, particulièrement s'il est en situation de changement d'échelle.

Or, l'un des enjeux identifiés par les investisseurs, mais aussi par les porteurs de projet, est la difficulté à se repérer dans la diversité des offres d'accompagnement, et à les comprendre⁽⁸⁶⁾. Dans ce contexte, les plateformes numériques présentant ces différentes offres sont de véritables leviers pour faire la pédagogie de ce qu'est l'accompagnement, ainsi que du panorama des acteurs.

ILLUSTRATION

HUBESS



Initié par la Caisse des Dépôts, le HubESS est une plateforme d'orientation qui renforce la visibilité des solutions et des acteurs de l'accompagnement pour les projets d'ESS. Outre un annuaire des solutions, elle propose également un outil d'autodiagnostic pour identifier la (les) solution(s) d'accompagnement la (les) plus pertinente(s) au regard des besoins et de la situation du projet.



<https://hubess.fr>

Outiller les projets

Le numérique permet également de développer des **capacités de capitalisation** des savoirs, et de les rendre **accessible à tous**⁽⁸⁷⁾. Le numérique est notamment pertinent pour la capitalisation de données et d'échanges, permettant aux structures bénéficiaires de développer leurs connaissances :

- Facilitation de la collecte, de l'analyse et du stockage de données, notamment dans le cas de l'évaluation (outils de remplissage d'enquêtes en ligne, outils de tracking, data analyse, data visualisation),
- Création de contenus vidéos permettant de capitaliser des échanges,
- Communautés web d'échange et de partage de bonnes pratiques,
- Facilitation de benchmarks
- ...

La formalisation de processus complexes peut aussi être rendue beaucoup plus pédagogique, au travers de méthodes plus ludiques et attractives qu'avec d'autres supports.

De même le numérique devient un levier essentiel pour la formation et la montée en compétences au travers d'une diversité d'outils en ligne (webinar, e-learning, openclassroom, MOOC ...) qui permettent de se former à distance, aux moments de disponibilité choisis et avec des parcours parfaitement adaptables aux besoins.

(86 et 87) CR Séminaire « Investisseurs – Accompagnateurs », (Caisse des Dépôts-Le RAMEAU, avril 2017)

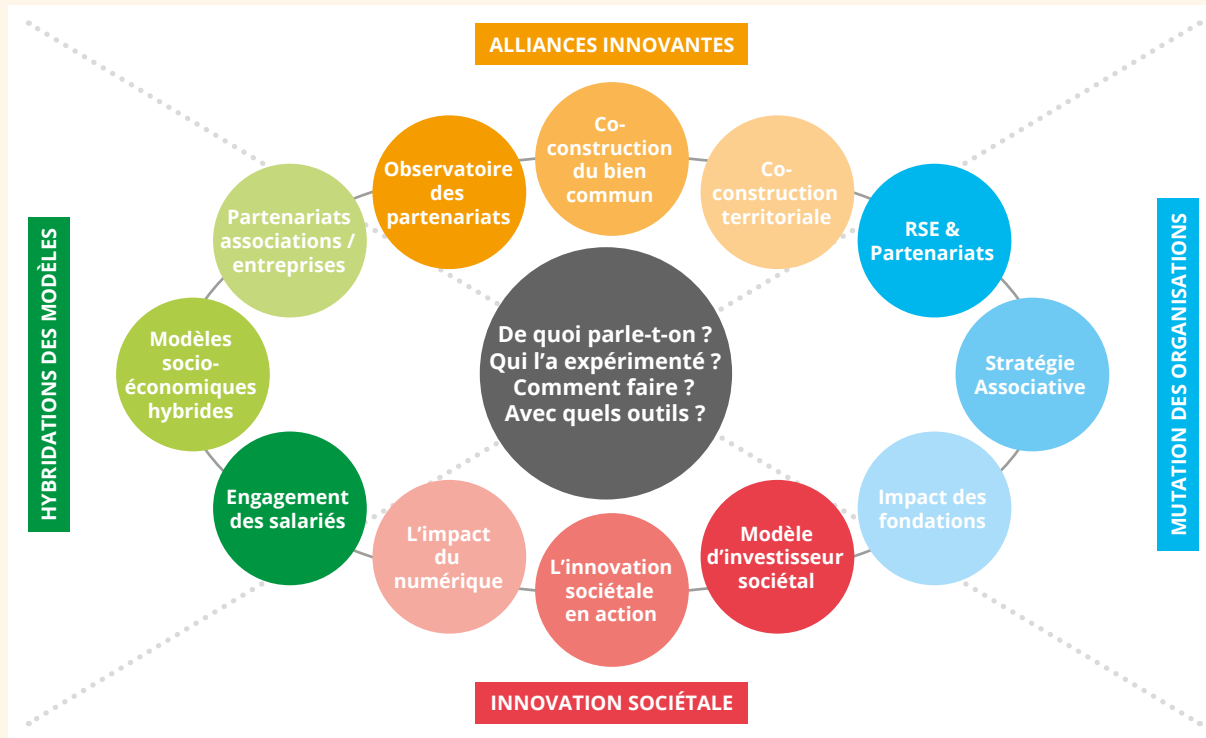


ILLUSTRATION

PLATEFORMES DE CAPITALISATION
DES EXPÉRIENCES PIONNIÈRES DU RAMEAU



Afin d'aider les organisations et les territoires qui souhaitent agir efficacement et approfondir leur démarche de co-construction, Le RAMEAU a mis en ligne 12 centres de ressources numériques, véritables plateformes de capitalisation accessibles en open source, qui permettent de disposer : de cadres de références pour comprendre les enjeux, d'illustrations pour connaître les bonnes pratiques, de méthodes pour mettre en œuvre une démarche apprenante et d'une boîte à outils pour agir efficacement.



Accompagner les projets

Le numérique permet aussi d'accompagner les projets à distance, et de pouvoir ainsi démultiplier la capacité de mobilisation de « compétences rares ». Il permet notamment :

- La réalisation d'auto-diagnostic pour mesurer ses besoins (ex : Plateforme HUB ESS de la Caisse des Dépôts),
- Le traitement de questions rapides (ex : solution PCCLic de Passerelles & Compétences, permettant à des bénévoles de répondre à des questions techniques et précises des associations),
- Un accompagnement plus accessible pour les structures isolées géographiquement (ex : utilisation d'outils type Skype / visioconférence), qui permettent de combiner des échanges physiques et un suivi à distance,
- L'articulation de l'hyper-proximité et de l'international, notamment dans les échanges entre pairs.

Enfin, pour pouvoir maîtriser l'ensemble de ces solutions, il convient aussi de favoriser l'apprentissage de l'usage du numérique. Dès 2015, le Mouvement Associatif avec une quinzaine d'acteurs porteurs de solutions numériques (ABDSolidatech, HelloAsso, la Fonda, Le RAMEAU, Societality...) a créé RéZolutions Numériques. L'objectif est de rendre accessible au plus près des territoires les solutions numériques favorisant l'innovation associative. Pour plus d'information, il est utile de consulter la plateforme de capitalisation « numérique & innovation sociétale qui retrace à la fois les enjeux, les usages, les solutions, et le récit de l'émergence d'un numérique au service de l'innovation sociétale⁽⁸⁸⁾.

(88) CR Séminaire « Investisseurs – Accompagnateurs », CDC-Le RAMEAU, avril 2017



ILLUSTRATION**DIGIT'ESS**

Né de la collaboration entre AG2R LA MONDIALE et Simplon.co, DigitESS accompagne la transformation numérique des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire avec des solutions numériques adaptées à leurs besoins.



Le programme DigitESS propose un diagnostic numérique complet et sur-mesure à chaque structure de l'ESS et des solutions digitales adaptées pour dynamiser et augmenter l'impact social sur les territoires.

L'outil numérique peut ainsi venir compléter les solutions d'accompagnement nécessitant un lien présentiel. Ainsi de nombreuses solutions numériques commencent à être proposées par les investisseurs sociétaux⁽⁸⁹⁾.

16%
proposent
une offre
numérique

Offre numérique des fondations

Étude « Enjeux et pratiques des fonds et fondations », (CFF-Le RAMEAU, 2017)

C/ Les enjeux de renforcement de l'accompagnement en France

Alors que la pratique internationale recommande un investissement en « capacity building⁽⁹⁰⁾ » d'au moins 20%, l'investissement en accompagnement en vigueur en France pour l'innovation associative est à moins de 2%.

La prise de conscience de ce handicap est réelle. Lorsqu'en 2016, le Commissaire Général à l'Investissement, Louis Schweitzer, déclarait qu'un bon investisseur savait investir à la fois en accompagnement et en évaluation, il était le premier à reconnaître que nous avons un grand progrès à faire en France⁽⁹¹⁾.

Depuis lors, de nombreuses avancées ont pu être réalisées. De l'engagement croissant d'investisseurs sociétaux à l'exemple de l'expérimentation menée par la Caisse des Dépôts, à la mobilisation active de la profession des cabinets de conseil en stratégie et management représentés par Consult'In France, les contributions de chacun ont permis d'avancer collectivement.

Les acteurs de l'accompagnement associatif, réunis au sein du collectif G10, ont publié en juillet 2017 un état des lieux qui réactualise celui mené en avril 2012.

Qu'en est-il des besoins sur les territoires ? L'étude Recherche & Solidarité publiée en octobre 2018 en partenariat avec Le RAMEAU et l'ADASI est très instructive sur les besoins de terrain .

2018 marque une étape dans la capacité collective à se saisir de ces enjeux, et le séminaire de travail entre accompagnateurs et investisseurs sociétaux, organisé par la Caisse des Dépôts en mai 2018, donne des clés de lecture qui permettent de nouvelles avancées dans les mois et années à venir .

En parallèle, sous l'impulsion du Président de la République, le Gouvernement a tenu à mettre en valeur la capacité d'accompagnement des projets à forte utilité sociétale au travers du programme « French Impact ». Cette démarche valorise l'expertise, et notamment celle présente sur les territoires, pour accompagner les porteurs d'innovation sociétale au plus près des territoires.

De son côté, le Parlement a lancé une initiative afin de mieux comprendre et mieux valoriser la capacité d'engagement au service de la réduction des fragilités, de l'émergence de nouveaux moteurs de croissance et de la cohésion des territoires.

(89) <https://numeriqueetinnovationsoc.wordpress.com/>

(90) Consolidation structurelle par de l'accompagnement et de l'apport d'expertises des porteurs d'innovation

(91) Interview de Louis Schweitzer par Le RAMEAU à l'occasion du Forum Convergences 2016 : <https://investisseursocietal.wordpress.com/>



L'ÉVALUATION PARTENARIALE

3



Évaluer le partenariat est nécessaire pour démontrer que celui-ci a été pertinent. C'est donc un outil indispensable à l'investisseur pour valoriser sa stratégie de partenariats.

Cette partie donne des clés de compréhension sur :

- Les principes de l'évaluation partenariale (A),
- Le référentiel d'évaluation partenariale (B),
- La démarche méthodologique (C).

A/ Les principes de l'évaluation partenariale

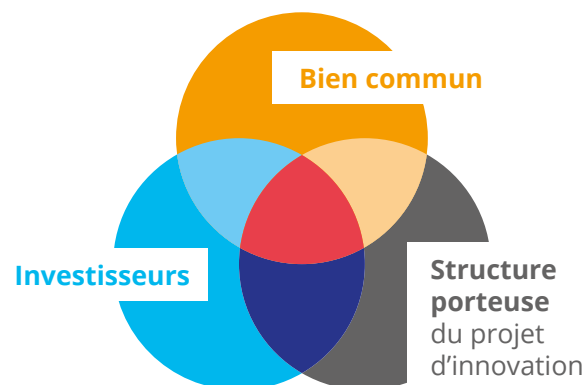
L'évaluation de la relation partenariale a pour objectif de **valoriser ses impacts** c'est-à-dire ce que produit le partenariat **sur l'ensemble des parties prenantes** : les partenaires bien sûr, mais aussi le bien commun, c'est-à-dire les bénéficiaires pour lesquels les partenaires se mobilisent, et les territoires sur lesquels l'action est réalisée.

La démarche d'évaluation doit ainsi se structurer autour de 3 dimensions complémentaires :

- L'impact du partenariat sur la réussite du projet : quels sont les résultats produits sur les bénéficiaires grâce au soutien du projet, ainsi que sur les territoires concernés,
- L'impact du partenariat sur la structure porteuse : en termes de mobilisation de ressources complémentaires, de performance, de capacité de développement, etc.,
- L'impact du partenariat sur l'investisseur lui-même : réponse à ses propres enjeux, et garantie d'un investissement sécurisé.

L'évaluation est donc à la fois un outil de valorisation des impacts produits, un outil de dialogue entre les partenaires, d'amélioration des pratiques, et également un outil d'aide à la décision précieux pour la poursuite de la relation « investisseurs et structure bénéficiaire ».

Évaluer l'utilité sociale d'un partenariat, c'est en outre accepter de construire un levier de mobilisation d'autres acteurs, pour développer à grande échelle les réponses adaptées aux besoins de la société.



B/ Le référentiel d'évaluation partenariale

Le RAMEAU a conçu une méthode d'évaluation de la relation partenariale qui repose sur trois niveaux d'analyse : les objectifs que les partenaires ont assigné à leur partenariat, les résultats du partenariat et le contenu même du partenariat.

1. L'ANALYSE DES OBJECTIFS DES PARTENAIRES

La première étape de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale consiste à revenir aux objectifs initiaux du partenariat : les objectifs propres à chacune des organisations impliquées dans le partenariat et aussi les objectifs relevant du bien commun.

Cela implique que chaque organisation ait partagé ses propres objectifs avec son partenaire et que les deux partenaires soient tombés d'accord sur l'ambition d'utilité sociale de leur partenariat. En effet, seuls les objectifs partagés initialement entre les partenaires pourront être soutenus par chacun d'eux, dans une logique d'aide mutuelle : en faisant part de mes objectifs à mon partenaire, je lui propose de se mobiliser pour m'aider à les atteindre.

La reprise des objectifs au moment de l'évaluation permet notamment de vérifier si ces objectifs ont évolué depuis le lancement du partenariat et, le cas échéant, de les réactualiser. Il convient donc de bien maîtriser ces concepts.

Pour caractériser l'objectif du partenariat concernant sa contribution au bien commun, Le RAMEAU propose de s'appuyer sur une grille d'analyse prenant en compte six dimensions de l'utilité sociétale identifiées par l'Avisé, à mettre au regard de trois prismes : l'écosystème, les organisations et les individus. A partir de cette grille, les partenaires peuvent définir leur ambition commune pour les bénéficiaires et les territoires.

3 prismes d'analyse

INFLUENCE ÉCOSYSTÈME

RESPONSABILITÉ ORGANISATION

IMPACTS INDIVIDUS

6 dimensions de l'utilité sociétale

POLITIQUE

ENVIRONNEMENTAL

SOCIÉTAL

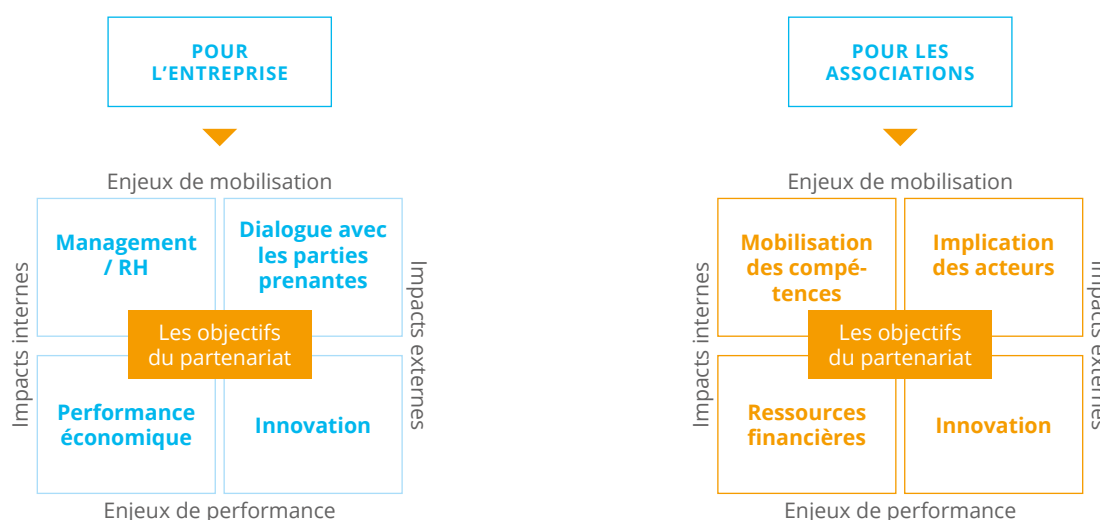
ÉVALUATION UTILITÉ SOCIÉTALE

ÉCONOMIQUE

SOCIAL

ÉPANOUISSEMENT

Les objectifs que chaque organisation assigne au partenariat peuvent être analysés en utilisant les matrices ci-dessous :

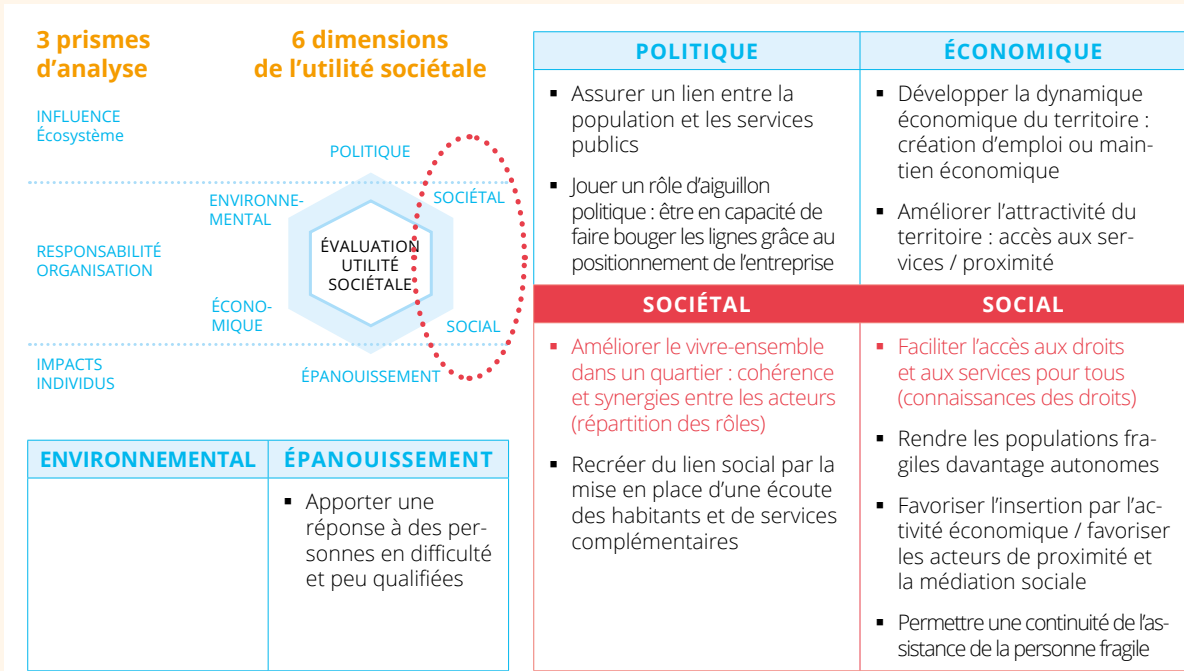


ILLUSTRATION

EXEMPLE D'OBJECTIFS DANS LE CADRE D'UN PARTENARIAT ASSOCIATION - ENTREPRISE



Les objectifs des partenaires pour le bien commun :

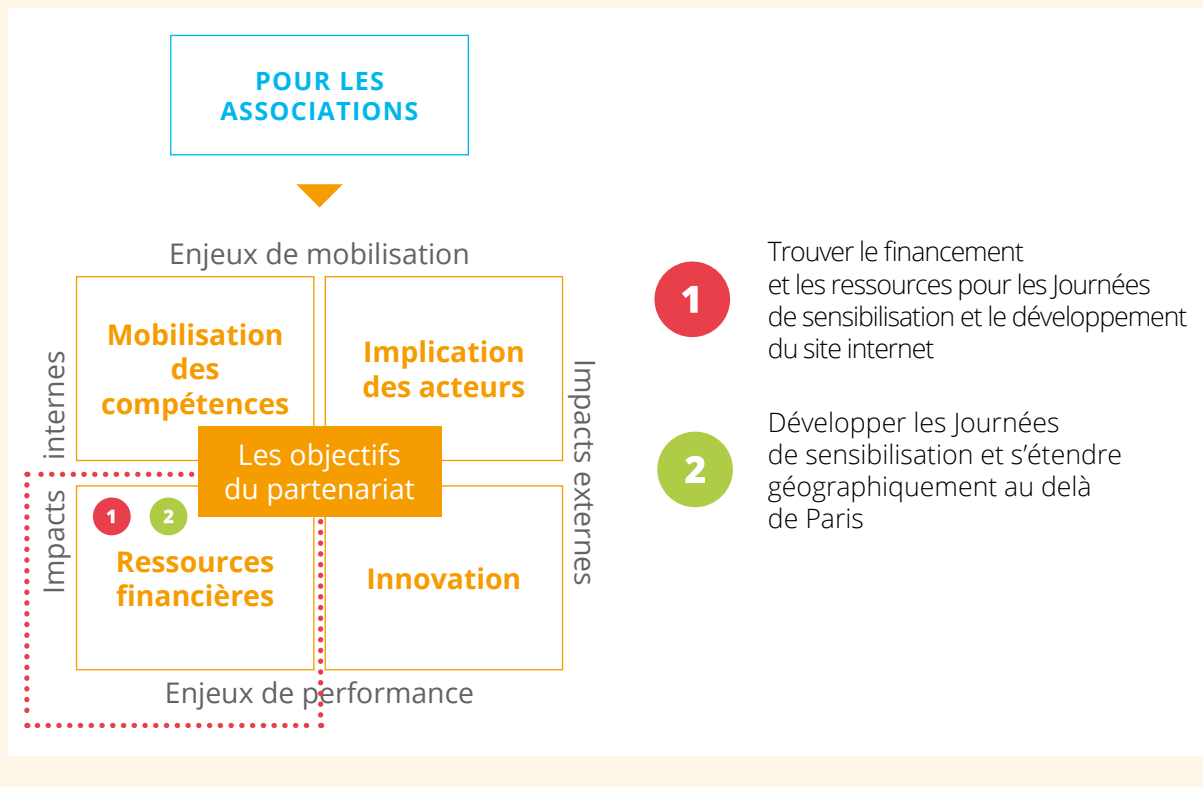


Les objectifs de l'entreprise :



ILLUSTRATION (SUITE)

Les objectifs de l'association :



2. L'ANALYSE DU CONTENU DU PARTENARIAT

Le contenu du partenariat est le lien concret entre les objectifs et les résultats. Il concerne :

- Les actions prévues dans le cadre du partenariat,
- Les moyens engagés pour soutenir le projet,
- Les pratiques d'animation et de pilotage du partenariat.

Analyser le contenu, ou autrement dit ce qui a été fait concrètement dans le cadre du partenariat, doit permettre de visualiser la cohérence globale du projet, et de comprendre les éventuels écarts entre les résultats produits et les objectifs posés. Il sera alors possible de corriger la trajectoire du partenariat afin d'aligner les résultats du partenariat sur ses objectifs.

En partant des objectifs que les organisations partenaires se sont assignés en lançant le partenariat (objectifs propres aux partenaires et objectifs pour contribution au bien commun), la démarche d'évaluation du partenariat doit permettre de mesurer :

- D'une part, l'écart qui existe entre les résultats produits dans le cadre du partenariat et les résultats qui en étaient attendus,
- Et d'autre part l'écart entre les actions qui ont été menées et celles qui devaient être menées.

Ce travail doit aboutir, si nécessaire, à la mise en place d'actions correctrices. Il doit aussi amener les partenaires à envisager quels sont les objectifs réactualisés du partenariat et à élaborer ses prochaines étapes.

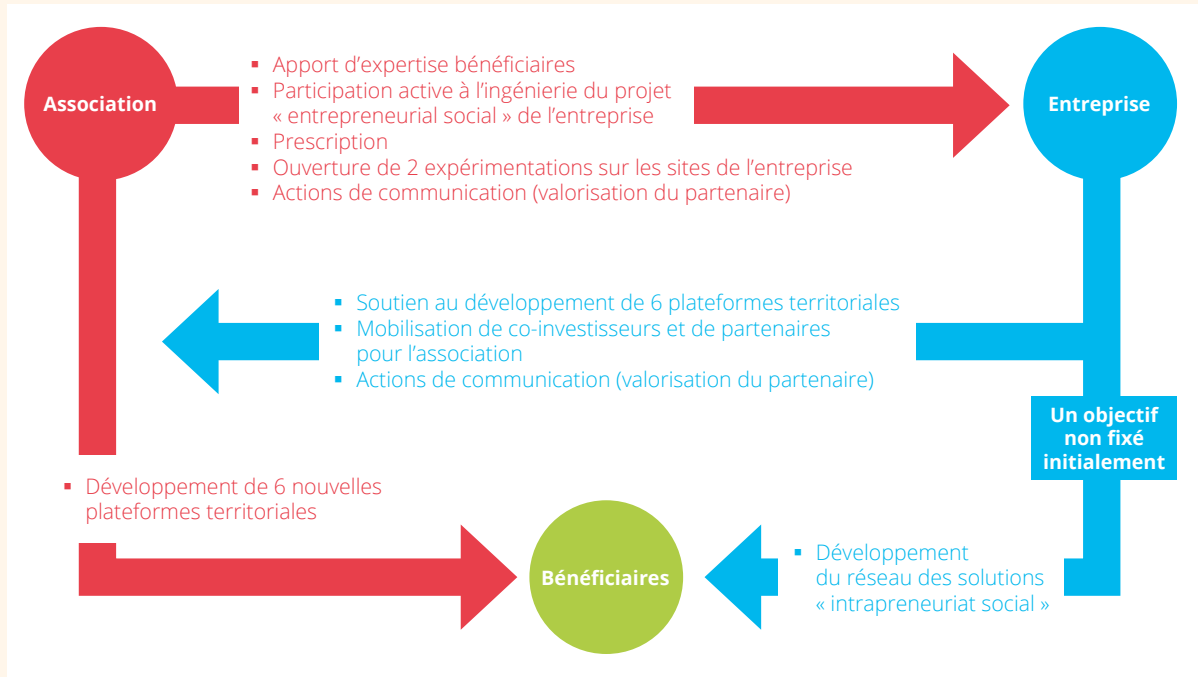


ILLUSTRATION

EXEMPLE D'UN CONTENU DE PARTENARIAT



Schéma des actions du partenariat



Détail des actions :

| ACTIONS | AMBITION | ACTIONS MISES EN ŒUVRE |
|--|--|---|
| Ouvertures Plateformes | Développement territorial de l'association | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Montage de dossier de financement du BFR* des plateformes ▪ Réalisation de l'étude de pré-diagnostic de deux plateformes expérimentales ▪ Ouverture réalisée, en cours ou à venir de 6 nouvelles plateformes |
| | Développement de partenariats opérationnels et financiers de l'association | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtention d'un financement du fond de revitalisation de l'entreprise pour la plateforme ▪ Le partenariat a permis de mobiliser la CDC ▪ Effet indirect pressenti sur d'autres acteurs privés : entreprise X, entreprise Y |
| Communication | Valorisation du partenariat comme référence de la problématique sociale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Événement / Prise de parole communes (participation à plusieurs tables rondes, à des prix...), temps forts (inaugurations...) ▪ Réalisation d'un clip diffusé chez les partenaires et valorisation des partenaires sur leurs supports de communication |
| Projet d'entrepreneuriat social | Ingénierie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimentation sur 3 villes test : construction du processus de prescription et de formation des prescripteurs sur les bénéficiaires |
| | Prescription | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploiement (mise en œuvre de la prescription par les antennes de l'association) |

* BFR : Besoin en Fonds de Roulement



3. L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce niveau d'analyse doit permettre d'appréhender l'écart éventuel entre les résultats qui étaient attendus (il s'agit, en fait, d'une déclinaison opérationnelle des objectifs) et les résultats réels constatés du partenariat.

Il est donc nécessaire d'entamer un cheminement à partir des objectifs, une fois ceux-ci énoncés, en s'interrogeant sur :

- Les critères à évaluer pour se prononcer sur l'atteinte des objectifs : quels éléments faut-il analyser pour dire qu'un objectif est atteint ou non ?
- Les indicateurs à suivre en conséquence (dans la mesure du possible, ils doivent être d'ordre quantitatif et qualitatif) : quels éléments tangibles peuvent-être observés ?
- Les modalités de collecte des données : à qui appartient-il de fournir les données ? Comment les informations doivent-elles être compilées et suivies pour assurer leur qualité et leur fiabilité ?

Cette démarche doit permettre d'aboutir à une liste concrète de résultats observables, qui pourront être rapprochés des objectifs du partenariat pour évaluer dans quelle mesure ces derniers ont été atteints.

ILLUSTRATION

EXEMPLE DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS



Évaluer les résultats, c'est évaluer les actions engagées, les moyens mobilisés et les pratiques en place. Exemple d'une qualification et d'une évaluation des actions :

| ACTIONS | AMBITION | ACTIONS MISES EN ŒUVRE | |
|---------------------------------|--|---|--|
| Ouvertures Plate-formes | Développement territorial de l'association | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Montage de dossier de financement du BFR des plateformes ▪ Réalisation de l'étude de pré-diagnostic de deux plateformes expérimentales ▪ Ouverture réalisée, en cours ou à venir de 6 nouvelles plateformes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des freins au développement qui ont ralenti les ouvertures ▪ Un processus d'investissement long ▪ Certaines difficultés d'implantation terrain |
| | Développement de partenariats opérationnels et financiers de l'association | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtention d'un financement du fond de revitalisation de l'entreprise pour la plateforme ▪ Le partenariat a permis de mobiliser la CDC ▪ Effet indirect pressenti sur d'autres acteurs privés : entreprise X, entreprise Y | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un effet de levier jugé important sur la mobilisation d'autres partenaires financiers et/ou opérationnels |
| Communication | Valorisation du partenariat comme référence de la problématique sociale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Événement / Prise de parole communes (participation à plusieurs tables rondes, à des prix...), temps forts (inaugurations...) ▪ Réalisation d'un clip diffusé chez les partenaires et valorisation des partenaires sur leurs supports de communication | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un partenariat devenu un référence en France avec une valeur forte d'exemplarité |
| Projet d'entrepreneuriat social | Ingénierie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimentation sur 3 villes test : construction du processus de prescription et de formation des prescripteurs sur les bénéficiaires | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acculturation de l'entreprise sur les publics fragiles |
| | Prescription | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploiement (mise en œuvre de la prescription par les antennes de l'association) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des attentes déçues (seulement 1/4 des prescriptions effectivement réalisées) |

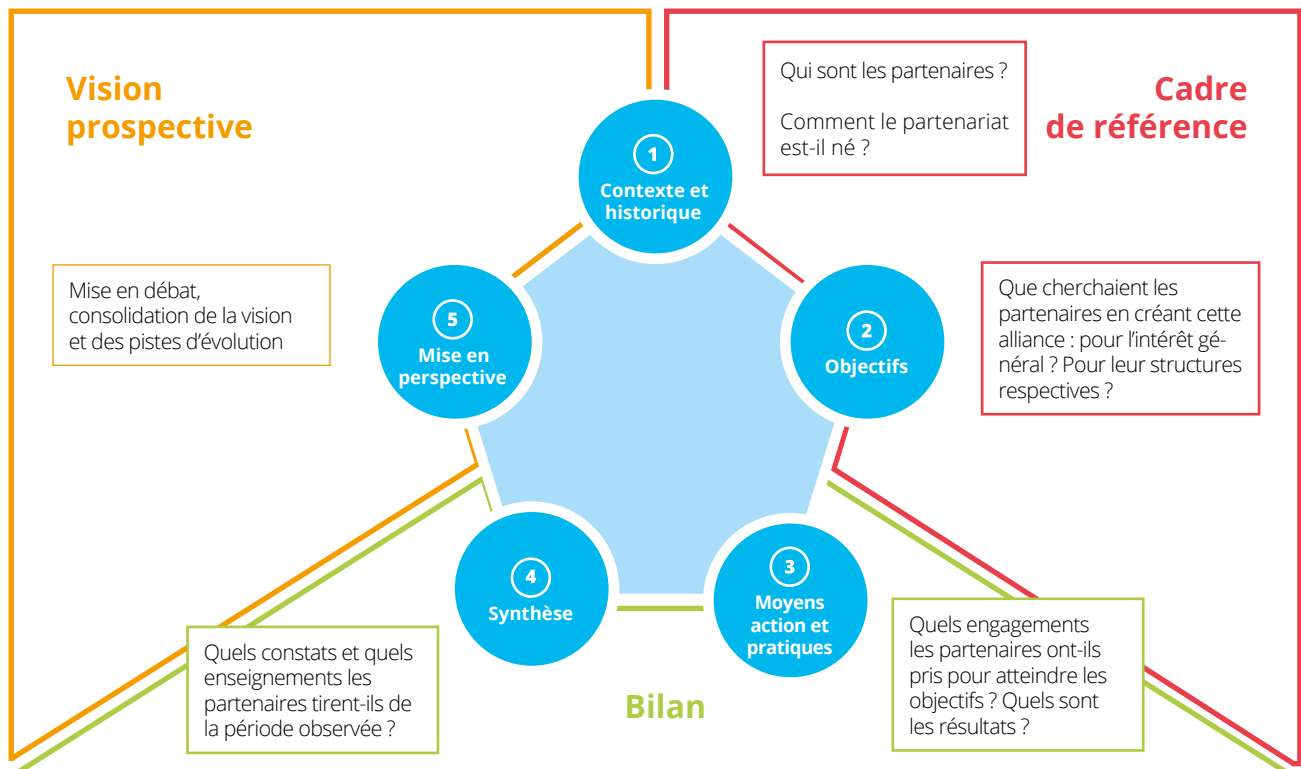


C/ Démarche méthodologique

La démarche d'évaluation sociétale des partenariats⁽⁹⁸⁾ a pour objectif de rendre compte de la valeur ajoutée créée par le partenariat, et de donner aux partenaires un outil pour construire les prochaines étapes de leur coopération.

Un cheminement en **trois étapes** permet d'atteindre ce double objectif :

- S'interroger sur le cadre du partenariat, c'est-à-dire à la fois:
 - le contexte dans lequel le partenariat a été créé,
 - les objectifs des partenaires,
- Faire le bilan du partenariat :
 - évaluer son contenu (moyens, actions et pratiques),
 - puis en tirer les enseignements relatifs à la période observée,
- Établir la vision prospective du partenariat : débattre notamment des pistes d'évolution du partenariat.



Pour garantir le succès de la démarche, Le RAMEAU préconise :

- Un temps d'écoute avec chaque partenaire, pour recueillir les visions respectives,
- Un temps de restitution avec chaque partenaire, pour proposer un effet miroir et proposer une mise en perspective de cette vision,
- Un temps de partage avec les 2 partenaires, pour aboutir à une vision consolidée du réalisé, et favoriser l'émergence d'une vision prospective partagée.

(98) Référentiel de « l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats », Le RAMEAU, 2015



ÉTUDE DE CAS



PARTENARIAT ENTRE UNIS-CITÉ ET LE FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE EN 2014



- Créée en 1994, Unis-Cité est l'association pionnière du Service Civique en France : elle permet chaque année à près de 2 000 jeunes de 16 à 25 ans, de milieux sociaux, de niveaux de formations et origines culturelles différents de s'engager pendant 6 à 9 mois au service de la collectivité.
- Depuis 1994 : 12 500 jeunes engagés en Service Civique à Unis-Cité et 250 000 bénéficiaires (familles modestes, personnes sans-abris, personnes âgées, etc.)
- En 2015 : près de 2 000 jeunes engagés dans 50 villes de France, 180 salariés et 500 bénévoles.

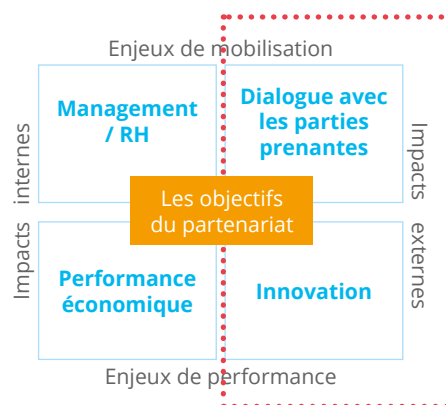
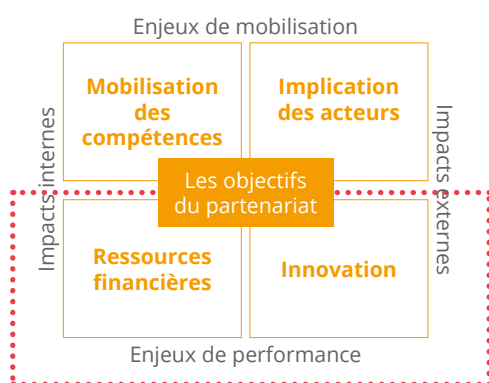


AG2R LA MONDIALE

- Groupe d'assurance de protection sociale et patrimoniale, spécialiste de l'assurance de personnes : prévoyance, santé, épargne, retraite.
- Chiffres clés 2014 : 18 millions d'assurés et ayants droit, 500 000 entreprises en France, 10 766 collaborateurs.

OBJECTIFS DU PARTENARIAT

- Déployer le programme MediaTerre grâce au développement territorial de l'association et à la mise en place d'alliances stratégiques avec les acteurs de référence.
- Établir la preuve du modèle d'investisseur sociétal (consistant à accompagner le changement d'échelle des projets innovants) tout en valorisant l'engagement et la capacité d'innovation du groupe.



LE PARTENARIAT AG2R LA MONDIALE & UNIS-CITÉ

Enjeu d'intérêt général : la lutte contre la précarité énergétique via un programme de sensibilisation aux éco-gestes dans les quartiers défavorisés : **Mediaterre**



ÉTUDE DE CAS (SUITE)

En France en 2011, 3,8 millions de ménages sont en situation de précarité énergétique

(D'après la loi Besson, est en précarité énergétique toute personne qui éprouve dans son logement des difficultés à disposer de l'énergie nécessaire à la satisfaction de ses besoins élémentaires, en raison de l'inadaptation de ses ressources ou de ses conditions d'habitat)



Le Groupe AG2R LA MONDIALE propose à l'association Unis Cité de la soutenir dans le développement de son programme « MediaTerre »

Par le déploiement de ce programme, Unis Cité permet à AG2R LA MONDIALE d'agir conformément à l'une de ses priorités stratégiques : œuvrer pour l'habitat.

CATÉGORIE DU PARTENARIAT



Agir à grande échelle pour lutter contre la précarité énergétique, en démultipliant la réponse innovante de médiation active* proposée par Unis-Cité

** Contrairement à la médiation classique, la médiation active consiste à aller à la rencontre des publics fragiles pour les sensibiliser et mieux prévenir les situations de rupture. Cette véritable innovation sociétale développée par Unis Cité est actuellement expérimentée au travers de Mediaterre*

GENÈSE

- L'engagement social fait partie intégrante des missions d'AG2R LA MONDIALE. Pour mener à bien cette mission, le groupe accompagne individuellement des personnes en fragilité, mais également des projets collectifs d'intérêt général (jusqu'à 800 associations soutenues chaque année)
- En 2010, AG2R LA MONDIALE a créé un Fonds d'Innovation, destiné à accompagner spécifiquement le changement d'échelle de projets innovants à fort potentiel pour le bien commun. C'est dans ce cadre que le programme « MediaTerre » d'Unis-Cité a été repéré, et retenu.

ACTIONS ENGAGÉES



- Sensibilisation de collaborateurs sur la thématique de la précarité énergétique
- Soutien financier nécessaire au développement territorial et à l'atteinte du modèle économique cible
- Accompagnement à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'association, ainsi qu'à l'évaluation de l'impact du programme.
- Mobilisation du réseau de l'Action Sociale en région, pour aider à l'implantation territoriale



ÉTUDE DE CAS (SUITE)

Le programme Médiaterre a un double impact :

- Sur les ménages en situation de précarité énergétique, grâce à une sensibilisation et à l'adoption d'éco-gestes permettant de réduire les factures.
- Et aussi sur les jeunes : 450 jeunes de 16 à 25 ans par an, sont formés au préalable aux éco-gestes liés aux 5 thèmes du programme (eau, énergie, déchets, qualité de l'air intérieur et consommation responsable) et au principe de médiation dite « active » pour aller au-devant des habitants.

MOYENS MIS EN ŒUVRE

| MOYENS | UNIS-CITÉ | AG2R LA MONDIALE |
|-------------------|---|---|
| Humains | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'un poste de responsable du développement de programmes au siège, et recrutement de deux coordinateurs de programme sur le terrain ▪ Implication forte de la gouvernance ▪ 442 jeunes volontaires « MediaTerre » sur le terrain | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une chargée d'études responsable de la thématique « Habitat » comme interlocuteur privilégié de l'association ▪ Une équipe opérationnelle très mobilisée sur le suivi des projets du Fonds d'Innovation |
| Financiers | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 351K€ sur 3 ans, dans une logique dégressive |
| Autres | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un soutien à l'étude d'impact du programme « MediaTerre » à hauteur de 25K € (soit ¼ du coût total de l'étude) ▪ Un accompagnement stratégique d'Unis-Cité sur 3 ans ▪ Mise en lien des réseaux de l'association et du groupe pour favoriser le développement territorial et l'implantation locale d'Unis-Cité. |

MODALITÉS PRATIQUES
CONVENTION DE PARTENARIAT

La convention de partenariat est signée pour 3 ans et fait état des engagements respectifs des deux partenaires.

SUIVI ET PILOTAGE
2 instances majeures :

- Un Comité des partenaires trimestriel regroupant l'ensemble des partenaires du programme « MediaTerre ». Son objet est d'effectuer un point d'avancement régulier du projet : nouvelles ouvertures d'antennes, nouveaux quartiers couverts, nombre de volontaires, de familles accompagnées, nouvelles actions à entreprendre...
- Un comité de partenariat spécifique AG2R LA MONDIALE / Unis-Cité, également trimestriel, pour suivre la progression des actions menées en régions et l'évolution des objectifs chiffrés

Dans l'intervalle, des points téléphoniques sont réalisés selon les besoins et l'actualité.



ÉTUDE DE CAS (SUITE)

COMMUNICATION

| | UNIS-CITÉ | AG2R LA MONDIALE |
|------------------------|--|--|
| Cibles internes | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une présentation du partenariat auprès du réseau de l'Action Sociale |
| Cibles externes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publications en presse nationale et PQR (respectivement 2 et 23 sur parutions pour l'année 2013-2014) ▪ Reportages télé (France 2 et journal de TF1 en 2014) ▪ Blog dédié au programme ▪ 3 newsletters diffusées à 1 800 partenaires locaux et nationaux ▪ Diffusion d'un communiqué commun co-élaboré par AG2R LA MONDIALE et Unis-Cité ▪ Vidéo du partenariat | |

ÉVALUATION

- Le RAMEAU procède à l'évaluation annuelle de ce partenariat (à ce jour, une évaluation réalisée pour l'année 2012-2013).

CARACTÉRISTIQUES DU PARTENARIAT

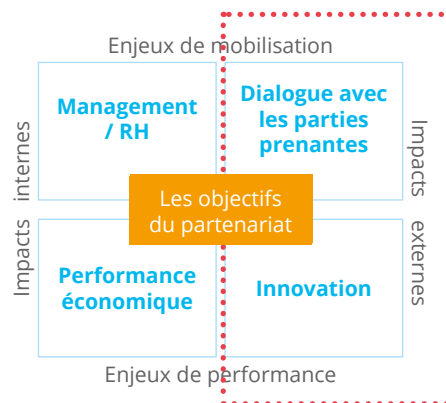
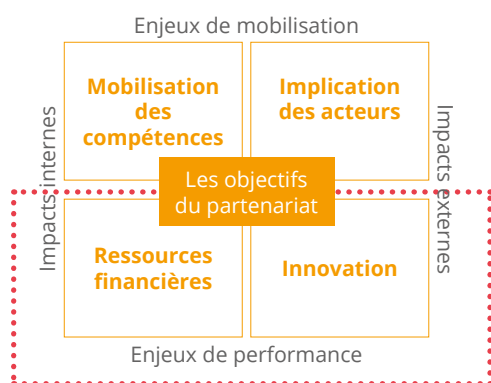
- Devant le manque de solutions de grande ampleur pour lutter contre la précarité énergétique, la méthode de médiation active proposée par Unis-Cité s'avère être un succès. Sur la base de son expérience, l'association participe aujourd'hui à l'élaboration d'un Service Civique national pour la transition énergétique, à la demande des pouvoirs publics. Le changement d'échelle semble donc en passe d'être réalisé, lui aussi avec succès.
- Ces résultats nourrissent également l'objectif du Groupe AG2R LA MONDIALE en prouvant la pertinence du modèle d'investisseur sociétal, destiné à soutenir le changement d'échelle des projets innovants.

RÉSULTATS DU PARTENARIAT

À la fin 2013 :

- 1 200 jeunes formés, qui sont autant d'ambassadeurs pour essayer les éco-gestes, même à l'issue de leur service et promouvoir ainsi la transition énergétique
- 19 500 personnes sensibilisées aux éco-gestes et près de 4900 familles accompagnées
- Plus de 2 000 actions collectives organisées et 200 partenaires locaux associés, témoignant de mobilisation
- « Bénéfice secondaire » : le Service Civique est un tremplin vers l'emploi (6 mois après, 82% des volontaires sont en emploi ou formation)



ÉTUDE DE CAS (SUITE ET FIN)
RÉSULTATS POUR LES PARTENAIRES
Rappel des objectifs

INNOVATION

L'expérimentation du concept de médiation active est un succès ; l'association peut en outre capitaliser pour le développer sur d'autres thématiques que la précarité énergétique

RESSOURCES FINANCIÈRES

L'association a obtenu le financement nécessaire au changement d'échelle de la réponse sociétale pour laquelle elle se mobilise

MOBILISATION DES COMPÉTENCES

La mobilisation des compétences ne constitue pas un objectif prioritaire de ce partenariat et n'a pas réellement été mise en œuvre. Elle reste néanmoins une piste pour le renforcement du partenariat

IMPLICATION DES ACTEURS

La mobilisation de partenaires co-investisseurs n'est pas encore effective, mais une réflexion est en cours

INNOVATION

Le modèle d'investisseur sociétal est en passe de prouver son efficacité via l'émergence d'un Service Civique national (consacré à la transition énergétique)

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Une communication actuellement en-dessous des objectifs, mais l'engagement sociétal et la capacité d'innovation du groupe pourront prochainement être valorisés sur la base de résultats concrets

Perspectives d'évolutions : Une « industrialisation » du programme MediaTerre via la mise en œuvre d'un Service Civique transition énergétique ; un exemple réussi de déploiement de l'innovation « au-delà » des capacités de portage de l'association qui en est à l'origine.

IMPACTS SUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

La première réponse d'envergure à la question de la précarité énergétique.



MISE EN PERSPECTIVE

Ce guide pratique « L'investissement sociétal en actions ! » nous a permis de cheminer au gré des chapitres pour progressivement découvrir une vision systémique de l'innovation sociétale. Nous avons pu observer l'importance de pouvoir bien situer la phase dans laquelle se situe le projet.

Pour garantir un parcours d'innovation pertinent, il convient en effet de s'assurer de la cohérence entre les actions prioritaires à engager, les zones de risque à dépasser, le modèle socio-économique à consolider et le mode d'évaluation à utiliser. **Une bonne compréhension des enjeux** liés à l'étape du processus permet de **mieux comprendre les besoins du partenaire** de l'innovation sociétale, et donc de pouvoir **le soutenir avec les leviers adaptés**, que ce soit en termes de financement, d'accompagnement et de valorisation des résultats.

Cette vision systémique rappelle à la fois **l'importance du temps** dans toute démarche d'innovation, mais aussi **le caractère structurant des alliances** pour permettre au projet de prendre racine, de grandir puis de porter des fruits à la hauteur des enjeux qu'il adresse. Il n'y a pas d'innovation sans co-construction ! La place respective du porteur de l'innovation, des partenaires publics et privés, des accompagnateurs ... et naturellement des bénéficiaires est au cœur de la réussite d'un chemin de découvertes progressives de la valeur ajoutée de la solution expérimentée.

C'est cette capacité à faire alliance qui explique **l'importance du territoire** dans la démarche d'innovation. Le territoire, c'est à la fois le terroir d'ancrage initial de l'action, l'écosystème des acteurs qui le constitue, et le lieu de démonstration de la pertinence de la solution. Après la « preuve de concept », il est essentiel de comprendre les spécificités territoriales pour permettre le déploiement de l'innovation sociétale. Au même titre que l'articulation des domaines économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, et que l'articulation entre des acteurs riches de leurs différences (institutions, entreprises, associations, ...), la juste articulation entre les territoires est un enjeu majeur pour que l'innovation réponde bien aux besoins spécifiques du territoire concerné. Dès lors, il ne s'agit plus de vouloir inventer la solution universelle, mais bien la démarche qui permet de se réappropriier la valeur ajoutée de l'innovation sociétale tout en étant capable de l'ajuster au plus près des besoins en proximité avec les personnes et les territoires, et en premier lieu des plus fragiles.

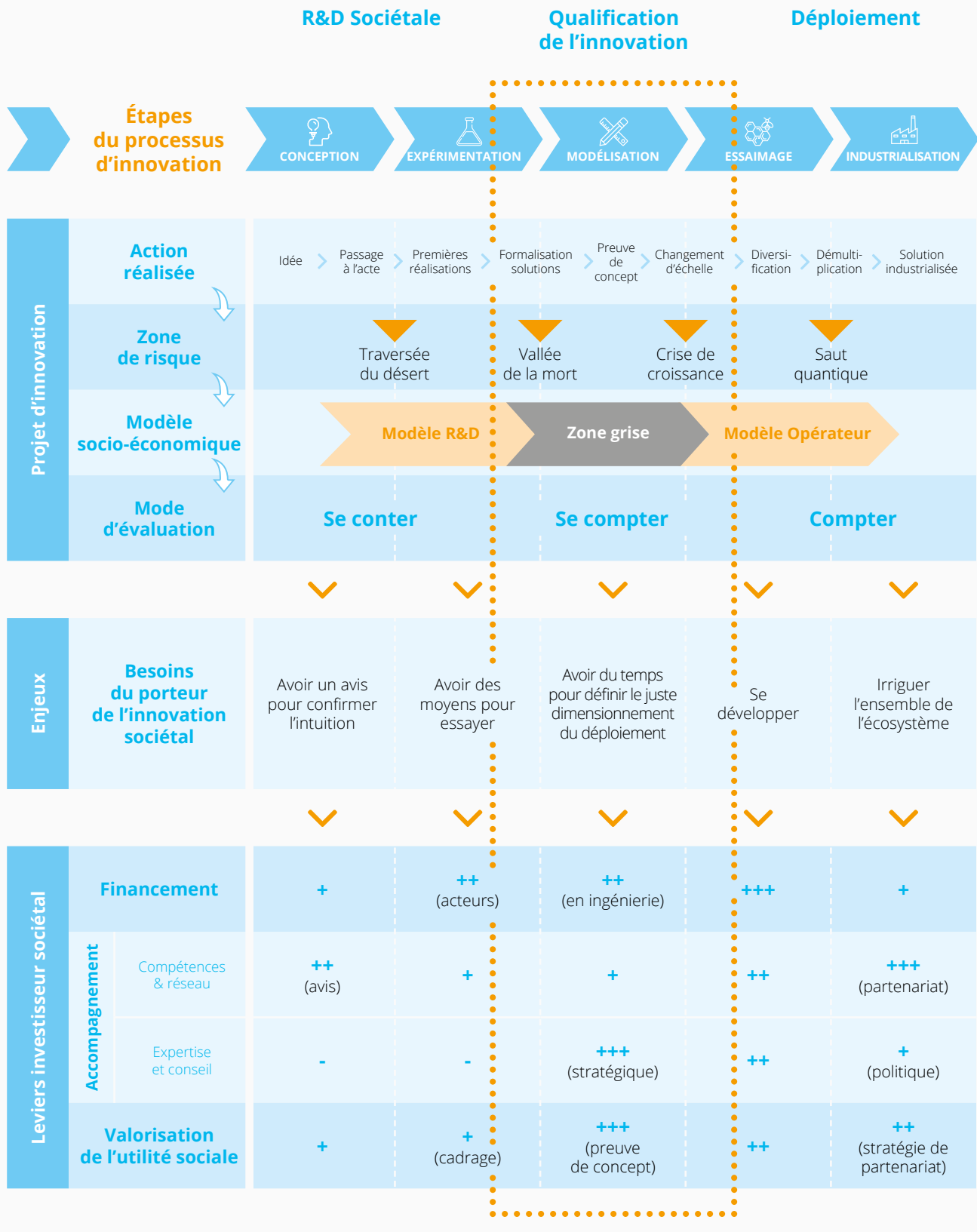
Pour permettre à l'innovation sociétale de se développer, il ne faut pas seulement se préoccuper de soutenir les démarches innovantes, **il convient également de s'attacher à permettre à tous les territoires d'avoir un écosystème favorable** à l'accueil et à l'adaptation de l'innovation sociétale pour pouvoir l'ajuster aux besoins spécifiques du territoire concerné.

Dans ces conditions, il ne s'agit pas seulement d'**outiller les porteurs de projet d'innovation et leurs investisseurs sociétaux, mais également les territoires**, et notamment les moins richement dotés en ingénierie territoriale. En effet, ce n'est pas parce que le territoire est fragile qu'il ne développe pas d'innovation. Bien au contraire, il est souvent très fécond dans sa capacité à faire émerger des solutions de bon sens, frugales et pertinentes. Accompagner les territoires fragiles n'est donc pas seulement une responsabilité de solidarité et de cohésion territoriale, mais aussi une opportunité d'être à l'écoute des « signaux faibles ».

Forts des résultats de douze ans d'observations et d'expérimentations qui sont capitalisées, modélisées et partagées dans ce guide, il convient désormais d'identifier les moyens d'amener cette connaissance et cet outillage au plus près des territoires. L'innovateur sociétal et ses partenaires ne doivent jamais oublier que leur « dernier kilomètre » est pour ceux qui bénéficient de la solution, leur « premier kilomètre ». C'est alors seulement que son utilité sera démontrée !



Vision systémique de l'innovation sociétale



Quelle sémantique partagée pour faciliter la co-construction du bien commun ?

Depuis 12 ans, Le RAMEAU fait de la recherche de terrain sur la co-construction du bien commun au travers d'alliances innovantes entre organisations, publiques et privées, riches de leurs différences.

L'un des enseignements est que la sémantique est l'un des principaux freins à la capacité réelle des acteurs à dialoguer, surtout en France, et plus encore à co-construire* des solutions. Ce qui est déjà une limite forte entre « pairs » du même monde qui pensent avoir le même langage, devient souvent un fossé insurmontable entre mondes différents ; le même mot pouvant avoir des attributs radicalement différents entre univers.

Dès 2012, Le RAMEAU a donc commencé à établir progressivement un « dictionnaire des praticiens » pour faciliter le dialogue, notamment sur les territoires. Il permet de partager, si ce n'est des définitions communes, au moins les différents prismes pour appréhender un sujet.

Il s'agit d'une démarche apprenante très pragmatique : formaliser une première série de définitions, la mettre en partage entre différentes natures d'acteurs, puis ajuster progressivement les notions en fonction des retours. Chacune des définitions de cette note a fait l'objet de tests pour vérifier leur appropriation par des univers différents. La liste ci-dessous est le fruit de l'expérience, et n'a donc aucun caractère universel.

LEXIQUE

ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement est la capacité, au-delà du financement, à apporter des compétences et des expertises pour aider le projet, en cohérence avec les besoins. Les accompagnements peuvent s'analyser selon les cibles (personnes et/ou organisations), les métiers et compétences mobilisés, les modalités de réalisations et l'étape du processus d'innovation*. Ils répondent à différents besoins : politiques (aider à la prise de décision et à la gestion des risques), stratégiques (se projeter et inventer le modèle correspondant à ses ambitions) et opérationnels (outiller l'organisation et conduire le changement).

ANALYSE DES BESOINS SOCIAUX

Étude des enjeux, des pratiques et des « signaux faibles » permettant d'identifier les besoins des per-

sonnes et des territoires, notamment des plus fragiles, et de comprendre comment les solutions existantes couvrent tout ou partie de ces besoins. Elle repose sur une vision systémique* et permet de positionner les solutions envisagées dans leur écosystème*.

AMORÇAGE

(Voir processus d'innovation)

BIEN(S) COMMUN(S)

Il convient de distinguer deux notions radicalement distinctes :

Le bien commun est une notion philosophique selon laquelle certains principes sont transcendants aux droits et devoirs individuels afin de permettre de « faire société », Les biens communs sont des biens matériels (eau, air, ...) et immatériels

(savoir) dont on considère qu'ils doivent être gérés différemment en raison de leur appartenance à tous, ne pouvant faire l'objet d'une propriété individuelle.

CO-CONSTRUCTION

La co-construction est une méthode qui s'appuie à la fois sur un principe d'alliance (volonté réciproque d'ouverture et d'agir ensemble) et sur des modalités partenariales (diversité de modèles selon les objectifs des parties prenantes). Au-delà d'un dialogue structurant et de moyens partagés, la co-construction nécessite de passer d'une logique de « contrat-échange » (réciprocité des apports) à celle de « contrat-alliance » (action commune autour d'objectifs communs).

DÉPLOIEMENT

(Voir processus d'innovation)



DÉVELOPPEMENT

(Voir processus d'innovation)

ÉMERGENCE

(Voir processus d'innovation)

ÉCOSYSTÈME

Interactions entre les acteurs d'un même environnement. Le regard se décentre de l'analyse d'un objet unique pour étudier les relations entre l'ensemble des forces en présence. L'écosystème n'est pas la seule cartographie des acteurs, c'est aussi la compréhension des relations entre chacun d'eux dans une vision systémique*. Cette notion, utilisée dans la nature, permet de comprendre les liens entre les éléments et d'en analyser les impacts au-delà des résultats directement constatés.

EXPÉRIMENTATION

(Voir processus d'innovation)

ÉVALUATION

Les organisations ont à articuler différents modes d'évaluation :

- L'évaluation de leur performance (la RSE se transforme progressivement en RSO - Responsabilité Sociétale des Organisations - qui impacte toutes les organisations),
- L'évaluation de la pertinence (l'analyse des impacts s'impose comme un levier complémentaire à l'évaluation de la performance, notamment en innovation* sociale*),
- L'évaluation des partenariats (en quoi la relation partenariale impacte chacun des partenaires et plus globalement l'écosystème* dans lequel ils évoluent).

INTÉRÊT GÉNÉRAL

Exception française, la notion d'intérêt général, universelle et intemporelle par essence, s'incarne dans le temps et dans l'espace au travers de 3 leviers complémentaires : la Vision partagée, l'Action collective

transformatrice et la Gestion régulatrice. Chaque personne, physique et morale, publique et privée, en est actrice. Dans les principes républicains, l'État en est le garant pour s'assurer que la volonté générale soit respectée.

INITIATIVE / INVENTION / INNOVATION

En matière d'innovation, il convient de distinguer trois notions différentes correspondant à des stades de développement distincts :

- **Initiative** : toute démarche contribuant à améliorer une situation par une contribution adaptée aux besoins des personnes, des organisations ou des territoires.
- **Invention** : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés – elle est portée par son inventeur, et se caractérise par une « preuve de concept* ».
- **Innovation** : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés, ayant été déployée à une échelle suffisamment significative pour impacter l'ensemble de l'écosystème – elle dépasse la capacité d'action de son seul inventeur, et l'invention est déclinée au travers de multiples usages.

A titre d'exemple, le « principe actif » de la pénicilline inventé par Fleming est une invention. Elle devient une innovation lorsque l'ensemble du corps scientifique et médical en comprend la portée, et la déploie au travers de médicaments.

INVESTISSEMENT À IMPACT

D'un point de vue financier, les projets d'innovation sociale sont par nature plus risqués, moins rentables et plus complexes. Les investissements à impact sont ceux qui prennent en compte non seulement la rentabilité financière, mais aussi la valeur des impacts afin d'ac-

cepter un niveau de risque rentabilité différent de celui utilisé pour un investissement économique.

MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le modèle socio-économique est la structure de ressources sur laquelle repose la capacité d'action de la structure et/ou du projet. Il se caractérise par 3 leviers : la nature des richesses humaines mobilisées (salariés, bénévoles, services civiques...), la structure de coûts et de revenus, ainsi que les stratégies d'alliances (faire seul, faire avec, faire faire).

MODÉLISATION

(Voir processus d'innovation)

PREUVE DE CONCEPT

La « preuve de concept » est l'analyse des résultats des expérimentations* qui permet de faire ressortir les éléments de performance (résultats / moyens engagés) et de pertinence (résultats / besoins identifiés) de la solution testée. Outre l'évaluation* des résultats, l'analyse inclura aussi une étude de faisabilité pour définir la possibilité de passer à une autre échelle, ainsi qu'une étude des conséquences induites afin d'anticiper les éventuels effets secondaires du déploiement de la solution (impacts et externalités).

Il est important de distinguer deux formes de preuve de concept :

- **De la solution** : efficacité, pertinence, faisabilité à plus grande échelle,

- **De la capacité de déploiement** : outre la pertinence effective de la solution, elle permet de tester la capacité de démultiplication au travers d'une triple innovation : solution / chaîne de valeur partagée avec l'écosystème* / modèle socio-économique* pérenne de déploiement, nécessairement différent de la phase d'expérimentation*.



PROCESSUS D'INNOVATION

6 étapes :

- **Émergence (ou idéation) :** phase préalable à l'idée où sont définies les pistes prioritaires à investiguer à partir d'une analyse des besoins* identifiés comme non couverts. Cette phase va du besoin à l'idée, voire à la formalisation d'un projet.
- **Amorçage :** phase de lancement opérationnel d'un projet et/ou d'une structure.
- **Expérimentation :** phase de test terrain qui se fonde sur une démarche apprenante où les objectifs sont ciblés, mais les modalités pratiques pour atteindre les résultats découverts progressivement au cours de la démarche.
- **Modélisation :** il s'agit de la phase d'analyse des résultats des premières expérimentations afin de vérifier si les « preuves de concept* » sont bien suffisantes pour passer à une étape de développement*, voire de déploiement*.
- **Développement :** phase de croissance de la structure à l'origine de la solution, par croissance interne et/ou externe.
- **Déploiement :** phase d'irrigation de la solution au-delà de la structure d'origine pour permettre à la solution de couvrir largement les besoins identifiés. Elle se situe au niveau de l'ensemble de l'éco-

système* qui se saisit progressivement de l'invention*, et dépasse ainsi le seul périmètre identifié par l'inventeur.

3 points d'attention :

- Tous les projets ne débutent pas par une phase d'émergence. Ce temps de gestation est souvent « invisible ». Ainsi, les processus d'innovation se décrivent souvent en 5 étapes, incluant les deux premières phases (allant du besoin aux premières actions du projet).
- Tous les projets n'ont pas vocation à accéder au 6^{ème} stade, mais ils ne peuvent alors prétendre à être des innovations*. Si l'ambition est de le devenir, cette 6^{ème} étape doit se préparer très en amont, et particulièrement dans la phase de modélisation*.
- Il convient de bien distinguer les deux dernières étapes qui sont souvent confondues, alors qu'elles répondent à des objectifs, modalités et acteurs radicalement différents. Elles correspondent à la même distinction qu'invention* et innovation*.

RECHERCHE

& DÉVELOPPEMENT SOCIÉTALE

Reconnaissance d'une forme de Recherche & Développement empirique, impulsée par la force de l'engagement et la volonté de trouver une solution à des problèmes sociétaux*. Elle s'incarne sur les territoires, et repose sur des al-

liances qui dépassent les simples logiques de solidarité ou de bonnes pratiques, pour inventer ensemble des réponses adaptées là où elles ne peuvent être conçues sans un croisement de regards complémentaires.

SOCIAL / SOCIÉTAL

Le terme social relève de réalités distinctes selon qu'il se situe au niveau de la personne (réseaux sociaux), de l'organisation (dialogue social) ou de la Cité. Afin d'éviter cette ambiguïté, il lui est parfois préféré le terme sociétal lorsqu'il s'agit d'impact au niveau de la Cité. C'est ainsi que le concept de RSE - d'abord compris comme Responsabilité Sociale de l'Entreprise, s'est progressivement transformé en Responsabilité Sociétale de l'Entreprise afin d'élargir le champ de responsabilité impacté par la notion. Le terme sociétal, par nature transversal, inclut les enjeux économiques, sociaux et environnementaux des dynamiques de Développement Durable.

VISION SYSTÉMIQUE

Il s'agit d'un regard à 360° de l'écosystème* concerné. La vision systémique s'appuie sur la compréhension d'une triple articulation : entre les domaines d'actions (économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux), entre les territoires (du local à l'international) et entre les acteurs (personnes & organisations - publiques, entreprises sous ses différents statuts, structures d'intérêt général, syndicats, monde académique, média...).



AG2R LA MONDIALE



Le RAMEAU

Co-construisons demain



REMERCIEMENTS

Le RAMEAU souhaite remercier chaleureusement **AG2R LA MONDIALE** et notamment l'équipe des **Activités sociales**, pour leur confiance et le cheminement commun depuis 2010.

Nos remerciements vont bien sûr aux **investisseurs pionniers, aux porteurs d'innovation sociétale et aux accompagnateurs**, sans qui ce guide n'aurait pas lieu d'être. Le RAMEAU tient à remercier particulièrement pour leur implication dans ses travaux de recherche sur l'investissement sociétal :

- **Muriel Barnéoud**, Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste et **Anne-Marie Jean**, Directrice déléguée à l'ESS et aux dynamiques des territoires du Groupe La Poste
- **Hugo Bévort**, Directeur des stratégies territoriales, et **Emmanuel Dupont**, Responsable de mission Stratégie de Recherche et d'innovation au Commissariat général à l'égalité des territoires
- **Olivier Brault**, Directeur général, et **Armand de Boissière**, Secrétaire général de la Fondation Bettencourt Schueller
- **Florence Gilbert**, Directrice de Wimoov
- **Géraldine Lacroix** et **l'équipe du Pôle Economie sociale et solidaire**, Caisse des Dépôts
- **Claire Martin**, Directrice générale de Renault-Nissan Consulting, et **François Rouvier**, Directeur Social Business Mobiliz, Renault
- **Laurence Tiennot-Herment**, Présidente de l'AFM-Téléthon
- **Marie Trelu-Kane**, Présidente d'Unis-Cité
- **Rémi Legrand**, Président, **Valérie Ader**, Trésorière, et **David Ifrah**, Délégué général de Consult'In France
- **Les 26 cabinets conseil** impliqués dans les expérimentations du RAMEAU sur l'accompagnement des projets d'innovation depuis 2008.

Ce guide n'aurait pas pu se faire sans l'engagement des équipes AG2R LA MONDIALE, notamment **Marielle Del'Homme** et **Sylvain Lebarbier**, et du RAMEAU sous l'impulsion d'**Élodie Jullien**.





En 2015, AG2R LA MONDIALE et Le RAMEAU publiaient le référentiel « Modèle d'investisseur sociétal ». Trois ans plus tard, ils offrent, à travers ce guide pratique, un outil destiné aux investisseurs sociétaux qui souhaitent accroître l'effet de levier de leurs engagements.

Fondé sur le retour d'expérience de pionniers qui ont démontré la pertinence de leurs solutions, le guide « L'investissement sociétal en actions ! » présente une diversité d'outils et de méthodes éprouvés. Il est conçu comme un voyage à la (re)découverte de l'innovation sociétale, et propose une vision systémique pour permettre à chacun de se positionner en fonction de ses propres enjeux et contraintes.

Guide réalisé en co-construction :



AG2R LA MONDIALE



Le RAMEAU

Co-construisons demain

En partenariat avec :

GROUPE

