



J U I N 2 0 1 5

# le référentiel **MODÈLE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL**



**Investir pour  
le bien commun :**  
les alliances innovantes  
entre secteur économique  
et structures d'intérêt général



# PRÉFACE

# AG2R LA MONDIALE



## 5 ANS D'ENGAGEMENT NOVATEUR AUPRÈS DES ASSOCIATIONS

Paritarisme et mutualisme constituent au sein d'AG2R LA MONDIALE un mode de gouvernance unique. Cette gouvernance permet au Groupe d'être précurseur en bâtissant de nouveaux modèles basés sur les valeurs de l'Economie sociale et solidaire.

C'est ainsi que nous nous sommes engagés dès 2010, guidés par les réflexions et travaux du Rameau dans le cadre d'un Fonds d'Innovation, dans une démarche originale de co construction de partenariats et d'alliances avec le monde associatif. Nous allons désormais au-delà du soutien financier « classique » octroyé par les autres acteurs de la protection sociale. La mise en commun de compétences et d'expertise au service des projets de développement des acteurs associatifs est un levier innovant qui permet un changement d'échelle.

AG2R LA MONDIALE est le premier groupe d'assurance de protection sociale et patrimoniale en France qui entend allier performance économique et engagement social. Les enjeux principaux du Fonds d'innovation font prévaloir ainsi deux objectifs majeurs : agir sur les grands sujets de Société en tant qu'acteur de l'économie sociale et promouvoir l'innovation. Les actions menées dans le cadre de ce fonds sont donc pour le Groupe une autre façon de faire vivre et de donner toute la résonance à sa signature « Le contraire de seul au monde ».

Ce référentiel élaboré en capitalisant sur de nombreuses expérimentations permet de partager le chemin parcouru avec les associations et ouvre la voie à de nouvelles perspectives d'alliances innovantes pour le bénéfice de la Société.

Nous sommes fiers et honorés d'avoir contribué aux travaux de recherche réalisés par Le RAMEAU.

André Renaudin,  
Directeur général AG2R LA MONDIALE

# Le RAMEAU



---

## LE MODÈLE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL, UNE INNOVATION POUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES INITIATIVES ASSOCIATIVES

---

La dynamique d'alliances entre les associations d'intérêt général et les entreprises est un phénomène récent. Pourtant, en moins de 10 ans, nous connaissons déjà la 3ème ère de ces relations. Après celle de la solidarité pour soutenir des causes structurantes pour notre Société, puis celle des nouvelles pratiques en lien avec le développement de la RSE, l'ère de l'innovation est arrivée. Ces trois ères ne se substituent pas l'une à l'autre, mais s'articulent entre elles. L'étude sur l'évaluation des partenariats, publiée en mai 2015 par Le RAMEAU, donne un regard croisé très intéressant sur le mouvement de co-construction en marche. L'innovation est en place privilégiée puisque plus de 8 entreprises sur 10 et 7 associations sur 10 soulignent que c'est autour de l'innovation sociétale que les relations vont se développer.

L'accélération de cette dynamique s'explique par son caractère stratégique. Les pionniers ont constaté que les résultats obtenus dépassaient leurs espérances... mais pas toujours là où ils les attendaient ! Leurs impacts sont triples : source d'innovation partagée grâce à une complémentarité des positionnements, levier de performance pour chacun des partenaires, mais aussi facteur de confiance des Hommes et des Territoires. Ces résultats sont possibles grâce à la mobilisation des personnes dans un engagement collectif porteur de sens, et à l'incarnation concrète des actions sur les territoires, lieux d'expérimentations par excellence.

Les nouvelles alliances ne sont pas seulement récentes et stratégiques, elles sont aussi complexes. Elles s'inventent chaque jour sur le terrain en fonction des enjeux partagés, des réussites et des échecs de ces démarches partenariales empiriques. Nul ne peut prédire l'effet transformateur de ce mouvement en émergence. Néanmoins, force est de constater ses effets lorsque les partenaires s'engagent dans une altérité qui leur permet de démultiplier leurs forces au travers de partenariats équilibrés, durables et à fort enjeu sociétal. C'est en observant les organisations pionnières, en étant à côté de leur gouvernance lorsqu'elles font des choix stratégiques que Le RAMEAU mène ses travaux de recherche appliquée. Ils sont un retour d'expériences de praticiens pour les praticiens. Ils éclairent sur le chemin que les pionniers ont expérimenté.

Le modèle d'investisseur sociétal, conçu par Le RAMEAU, s'inscrit pleinement dans cette démarche empirique d'émergence de solutions pertinentes, éprouvées par l'expérience. Comment aider les projets sociétaux innovants à changer d'échelle grâce à des alliances stratégiques ? Ce référentiel rend compte du retour d'expériences des travaux qui nous ont mobilisés durant 5 ans et qui nous ont permis de mieux comprendre les leviers de ce changement.

Rien n'aurait été possible sans la démarche de co-construction engagée avec nos partenaires publics et privés, et notamment les entreprises et les associations qui ont accepté de nous faire confiance en expérimentant cette nouvelle démarche. Qu'ils en soient ici profondément remerciés. Je voudrais en particulier rendre hommage au Groupe AG2R LA MONDIALE avec lequel nous avons co-construit le déploiement à grande échelle du modèle que nous avons conçu. C'est à l'épreuve des faits que l'innovation peut progresser. Une évaluation du modèle a été réalisée en 2014. Elle montre la pertinence et l'utilité de ces travaux.

Qui va avoir envie d'approfondir ces travaux et de les démultiplier ? Au-delà des 8 investisseurs sociétaux pionniers, quels acteurs vont rebondir sur les premiers résultats ?... Autant de questions qu'il reste à instruire. Ce référentiel pose les bases d'un large débat pour définir collectivement comment se saisir de cette « preuve de concept ». Beaucoup reste encore à inventer ; mais profitons d'être « au milieu du gué » pour partager le chemin parcouru, et prendre du recul sur celui qui reste à faire. Gageons que les pistes de solutions proposées dans ce référentiel contribueront à renforcer le mouvement de co-construction du Bien Commun en marche sur les territoires pour répondre ensemble aux défis du XXIème siècle.

Charles-Benoît HEIDSIECK,  
Président-Fondateur du RAMEAU

# SOMMAIRE

---

## **INTRODUCTION** **P.9**

---

## **PREMIÈRE PARTIE : LES ENJEUX DE LA CO-CONSTRUCTION** **P.12**

---

<b>1.1.</b>	<b>L'ENTREPRISE RESPONSABLE</b>	<b>P.14</b>
1.1.1.	Le paysage des entreprises en France	P.14
1.1.2.	La place prépondérante de l'innovation et de la coopération	P.15
1.1.3.	De la coopération à l'émergence d'une troisième économie	P.16
<b>1.2.</b>	<b>LE SECTEUR ASSOCIATIF : DES PARTENAIRES A DECOUVRIR</b>	<b>P.18</b>
1.2.1.	Un acteur socio-économique essentiel	P.18
1.2.2.	Des spécificités fortes tant sur la vocation que sur les moyens	P.19
1.2.3.	« Faire plus avec moins » dans un contexte en pleine mutation	P.26
<b>1.3.</b>	<b>LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION</b>	<b>P.27</b>
1.3.1.	De l'impossibilité de faire seul à l'opportunité de coopérer	P.27
1.3.2.	Des objectifs respectifs mieux appréhendés	P.30
1.3.3.	De l'importance de l'établissement d'une typologie des partenariats	P.31

---

## **DEUXIÈME PARTIE : POURQUOI « INVESTIR » DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF** **P.36**

---

<b>2.1.</b>	<b>LE PROCESSUS D'INNOVATION ASSOCIATIF</b>	<b>P.38</b>
2.1.1.	L'origine structurelle d'une remarquable capacité de R&D sociétale	P.38
2.1.2.	Le cheminement pour innover	P.40
2.1.3.	Un parcours semé d'embûches	P.41
2.1.4.	Des besoins spécifiques liés à l'innovation	P.42
<b>2.2.</b>	<b>ASSOCIATIONS ET ENTREPRISES : UNE COMPLEMENTARITE DE POSITIONNEMENTS POUR REUSSIR ENSEMBLE LE CHANGEMENT D'ECHELLE DE L'INNOVATION</b>	<b>P.43</b>
2.2.1.	La complémentarité des enjeux comme point de départ	P.43
2.2.2.	Le stade de la modélisation : l'opportunité par excellence d'initier un partenariat d'innovation sociétale	P.44
<b>2.3.</b>	<b>LA TRIPLE INNOVATION SOCIETALE</b>	<b>P.46</b>
2.3.1.	Innover dans l'offre	P.46
2.3.2.	Innover dans les processus	P.47
2.3.3.	Innover dans le modèle économique	P.48

---

## **TROISIÈME PARTIE : LE MODELE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL**

---

**P.50**

<b>3.1.</b>	<b>QU'EST-CE QUE LE MODELE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL ?</b>	<b>P.52</b>
<b>3.2.</b>	<b>POSITIONNEMENT, OBJECTIFS ET ENJEUX DU MODELE</b>	<b>P.52</b>
3.2.1.	Le soutien au changement d'échelle : un positionnement radicalement novateur	P.52
3.2.2.	Des objectifs clairs de R&D sociétale au service du bien commun	P.54
3.2.3.	Les enjeux auxquels le modèle implique de répondre	P.55
<b>3.3.</b>	<b>DES CARACTERISTIQUES FORTEMENT DIFFERENCIANTES</b>	<b>P.57</b>
3.3.1.	Une réponse axée sur les besoins spécifiques de l'innovation	P.57
3.3.2.	Une méthode originale, entre souplesse du mécène et professionnalisme de l'investisseur pour répondre aux enjeux de chacun	P.58
<b>3.4.</b>	<b>UNE DEMARCHE PROFESSIONNALISEE EN 6 ETAPES</b>	<b>P.60</b>
3.4.1.	Choisir le projet sociétal	P.60
3.4.2.	Qualifier les besoins	P.61
3.4.3.	Définir le niveau d'investissement	P.62
3.4.4.	Cadrer le partenariat	P.64
3.4.5.	Co-construire la solution	P.65
3.4.6.	Evaluer l'effet de levier du partenariat	P.67
<b>3.5.</b>	<b>ZOOM SUR L'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIETALE DES ALLIANCES</b>	<b>P.69</b>
3.5.1.	L'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats : de quoi parle-t-on ?	P.69
3.5.2.	Trois bénéficiaires à prendre en compte	P.71
3.5.3.	Trois niveaux d'analyse pour mesurer les résultats	P.71

---

## **CONCLUSION**

---

**P.74**

---

## **ANNEXE : GLOSSAIRE**

---

**P.76**

Glossaire 1 – définitions générales des concepts	P.77
Glossaire 2 – la cartographie des parties prenantes	P.78
Glossaire 3 – les modèles de gouvernance	P.80
Glossaire 4 – la construction des politiques publiques	P.81
Glossaire 5 – les modèles économiques hybrides	P.82
Glossaire 6 – l'évaluation de l'utilité sociétale des organisations	P.84





# INTRODUCTION

Face à l'ampleur des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux du XXIème siècle, il devient indispensable de déployer des solutions d'innovation sociétale à grande échelle. Pour réussir ce défi, aucune organisation ne peut seule y parvenir. L'innovation sociétale se construit donc dans le cadre d'alliances novatrices entre une diversité d'acteurs. Elle se fonde notamment sur la capacité d'innovation des structures d'intérêt général qui ont une proximité avec le terrain leur permettant de capter les « signaux faibles ». Pour passer de l'expérimentation au déploiement, la co-construction entre associations et entreprises devient structurante, notamment pour s'appuyer sur les compétences et les capacités de déploiement de ces dernières. Si les enjeux de ces alliances sont maintenant bien qualifiés, le passage à l'acte reste complexe entre ces deux mondes, riches de leurs différences.

Depuis 2008, Le RAMEAU mène des recherches-actions pour déterminer quelles sont les meilleures façons d'articuler ces capacités au service du changement d'échelle de réponses sociétales portées par les associations d'intérêt général. Il s'appuie sur l'accompagnement d'une cinquantaine de projets d'innovation associative en cours de changement d'échelle, sur la capacité d'investissement de 37 M€ de subventionnement privé, ainsi que sur la mobilisation des compétences de ses partenaires.

Le programme « modèle d'investisseur sociétal », initié en 2010, a permis de tester un modèle innovant d'implication des entreprises auprès des initiatives associatives d'intérêt général.

L'objectif de ce modèle est « d'industrialiser » les innovations de terrain qui ont fait leur « preuve de concept », au moyen d'un investissement conséquent et inscrit dans la durée qui se traduit par un soutien complet autour de quatre axes principaux :

- Une contribution significative au financement de la modélisation et du lancement de la phase de déploiement (en moyenne 500 k€ sur 3 ans),
- La mise à disposition de compétences rares, notamment en lien avec le « cœur de métier » des entreprises partenaires,
- L'accompagnement stratégique par des cabinets conseil dans le cadre d'un partenariat stratégique avec Syntec Conseil en Management (18 cabinets de conseil volontaires impliqués),
- La valorisation de l'utilité sociétale à la fois du projet pour en démontrer la pertinence et du partenariat pour identifier l'effet de levier apporté par le partenaire.

Le modèle d'investisseur sociétal est né de l'expérience de 8 pionniers (5 entreprises et 3 fondations) et de leurs partenaires associatifs. Le RAMEAU a eu l'opportunité d'accompagner à la fois l'investisseur, sa (ses) structure(s) bénéficiaire(s) et leur partenariat d'innovation sociétale. Le cheminement ayant amené à la formalisation de ce modèle débute en 2008 et repose sur l'implication des entreprises et des fondations qui ont accepté de tester les modèles élaborés par Le RAMEAU. Sans le risque qu'elles ont pris de faire confiance à notre laboratoire de recherche pour co-construire ensemble un modèle radicalement novateur qui s'invente en marchant, cette recherche n'aurait pas pu voir le jour. Qu'elles en soient ici profondément remerciées.

---

## LE CHEMINEMENT DE LA CO-CONSTRUCTION D'UN MODÈLE INNOVANT D'INVESTISSEMENT SOCIÉTAL

---

2008 : Expérimentation de l'accompagnement stratégique du changement d'échelle associatif. **La Poste** a été notre premier partenaire à tester l'**accompagnement stratégique** des associations. Elle l'a expérimenté une première fois avec l'association Jaccede.com pour l'aider à changer d'échelle, puis elle a ensuite mobilisé les compétences d'accompagnement stratégique sur d'autres partenaires associatifs. L'évaluation du partenariat La Poste / Jaccede.com réalisée en 2014 a montré le cheminement de découverte réciproque qu'a permis ce mode innovant de partenariat stratégique.

2009 : Première expérimentation du modèle d'investisseur sociétal (constitué des 4 leviers). **Le Crédit Foncier** fut la première entreprise à tester l'assemblage des 4 leviers du modèle d'investisseur sociétal : **le financement, l'accompagnement stratégique, l'apport d'expertise et l'évaluation de l'utilité sociétale**. En cohérence avec son positionnement et suite à une étude sur les enjeux sociétaux de l'habitat solidaire et durable, elle a choisi d'en faire bénéficier Solidarités Nouvelles pour le Logement. L'évaluation de l'ESSEC réalisée en 2013 a montré l'utilité d'accompagner globalement l'association pour l'aider à franchir les différentes étapes de son processus d'innovation.

2010 : Expérimentation à grande échelle du modèle d'investisseur sociétal. Le **Fonds d'Innovation d'AG2R LA MONDIALE** décide de déployer le modèle d'investisseur sociétal à grande échelle **en accompagnant 26 projets associatifs** (ainsi que 2 projets internes). Il démontre ainsi l'intérêt de déployer le modèle, mais aussi les conditions pour passer du stade « laboratoire » à une véritable « industrialisation » de l'approche. De nombreuses innovations ont ainsi pu être développées à l'initiative des associations partenaires. Citons notamment la création de SOLIFAP par la Fondation Abbé Pierre pour consolider l'ensemble du secteur des associations du mal logement. Le retour d'expériences réalisé en 2014 (tant auprès des

équipes internes qu'auprès des associations et des cabinets conseils impliqués) prouve la pertinence du Fonds d'Innovation, et invite à développer cet « OVNI – Organisation Visionnaire Non Identifiée » dans le paysage français de la co-construction du bien commun. Cette expérimentation a notamment permis de créer l'ADASI – Association de Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des associations.

(2010 toujours) : **Lien entre la stratégie sociétale et le projet d'entreprise**. La même année, **Renault** est notre premier partenaire à partir de la « page blanche » pour mener une véritable **réflexion stratégique pour définir un engagement sociétal pertinent et innovant**. Après le mécénat et l'action sociale, c'est sur le « business inclusif » que s'est ainsi testé le modèle d'investisseur sociétal. La réflexion stratégique s'est appuyée sur une étude des enjeux sociétaux liés à la « mobilité durable pour tous », des besoins des populations les plus fragiles ainsi que des réponses associatives existantes. La stratégie définie a permis d'articuler les différentes formes de partenariats (des Pratiques Responsables avec les Plans de déplacement de sites, de la Coopération Economique avec l'implication du secteur dans l'émergence des Garage Renault Solidaire jusqu'à l'Innovation Sociétale avec le partenariat avec Voiture & Co devenu Wi-moov).

2011 : Expérimentation d'une nouvelle forme d'évaluation de l'utilité sociétale. Après avoir expérimenté l'accompagnement stratégique des associations et celui des entreprises, puis développé des méthodes de cadrage et de pilotage des partenariats stratégiques, il restait à innover en matière d'évaluation. **GDF SUEZ et Emmaüs France** ont été les premiers à tester une nouvelle forme **d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats** qui prend en compte à la fois les objectifs des partenaires mais aussi celui du bien commun.

L'expérimentation à grande échelle du modèle d'investisseur sociétal a très vite soulevé de nouvelles questions, et en particulier celle de l'élargissement du modèle d'investisseur sociétal à la diversité des acteurs de l'écosystème d'un projet d'innovation sociétale. Cette question de l'articulation de l'intervention

de différents acteurs dans le changement d'échelle d'un projet a donné lieu à plusieurs initiatives.

**2011 : Articulation de dispositifs internes dans la démarche d'accompagnement des structures d'intérêt général.** Le partenariat avec GDF SUEZ s'est ensuite poursuivi avec un accompagnement de la **SAS « Rassembleurs d'énergies »** GDF SUEZ autour du partenariat avec Habitat & Humanisme. L'intérêt était de comprendre les avantages et la complexité d'articuler **différents leviers internes**. Le dispositif « Rassembleurs d'énergies » articule 3 outils internes : la fondation, l'expertise de 3 ONG internes expertes « métiers » du groupe ainsi qu'un fonds d'investissement.

**2012 : Mobilisation de partenaires multiples dans le soutien d'un projet d'innovation et/ou de transformation.** Le RAMEAU a accompagné la **Fondation Caritas France** pour comprendre son rôle de « médiateur » entre les projets qu'elle soutient et d'autres investisseurs. Elle mobilise son réseau autour des initiatives associatives. Le Réseau Cocagne a ainsi bénéficié d'un « ambassadeur » de talent. Cet amorçage permettra d'impliquer ensuite le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE, la Fondation Bettencourt Schueller, Roland Berger et bien d'autres partenaires... Cet assemblage de partenaires n'a sans doute pas été étranger à l'attribution par l'Institut de France au Réseau Cocagne du Prix humanitaire Louis D. Une belle preuve de l'impact et de l'efficacité de la co-construction et du co-investissement.

**2013 : Déclinaison du modèle d'investisseur sociétal des entreprises auprès des fondations.** Dans le cadre du programme de recherche « Fondations d'avenir » qui associe 10 fondations, La **Fondation Bettencourt Schueller** est la première fondation reconnue d'utilité publique à **décliner le modèle d'investisseur sociétal auprès de ses bénéficiaires**. Agir et Vaincre l'Autisme et Môm'Arre seront notamment les premières associations à bénéficier d'une « chaîne » de l'accompagnement mobilisant à la fois des accompagnateurs associatifs, tels que Passerelles & Compétences ou ProBonoLab, et l'implication de cabinets de conseil volontaires.

**2014 : Rôle des fondations abritantes dans l'accompagnement de relations partenariales fondateurs / structures d'intérêt général.** La **Fondation Hospitalière Sainte Marie** expérimente son positionnement sur le triptyque d'accompagnement : accompagnement des fondateurs, accompagnement du projet d'innovation sociétale, et accompagnement de l'alliance entre le fondateur et la structure d'intérêt général. Encore en phase d'amorçage, cette réflexion promet déjà d'être passionnante. Elle n'a pas choisi au hasard sa 1ère fondation abritée pour inventer ensemble ce « juste positionnement » puisque c'est avec la Fondation Siel Bleu qu'elle co-construit cette nouvelle approche et écrit une nouvelle page des coopérations fondation abritante / fondation abritée.

Ainsi, après ce cheminement, le modèle d'investisseur sociétal est désormais stabilisé. Même s'il reste beaucoup à inventer, il est apparu indispensable de partager les enseignements et les retours d'expériences du modèle. Les investisseurs sociétaux peuvent ainsi s'en saisir et nous faire part de leurs commentaires et de leur propre retour d'expériences sur le déploiement à grande échelle de projets d'innovation sociétale. Ce partage des bonnes pratiques et des difficultés sera sans aucun doute un accélérateur de ce mouvement en marche de co-construction du bien commun.

# PREMIÈRE PARTIE : LES ENJEUX DE LA CO- CONSTRUCTION

Devant l'ampleur des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, notre société a plus que jamais besoin d'inventer de nouveaux modèles. Bien au-delà d'une simple évolution de ses pratiques, elle doit aujourd'hui pouvoir imaginer des réponses créatives, en s'appuyant sur l'ingénieuse faculté d'innovation de l'esprit humain qui s'exerce en particulier au sein des organisations publiques ou privées.

Que les initiatives proviennent des entreprises, des structures d'intérêt général ou des Pouvoirs publics, toutes les dynamiques qui consistent à proposer des solutions doivent être promues et encouragées. Par ailleurs, c'est conjointement qu'il convient de mobiliser les énergies créatrices. Car si l'innovation se trouve dans la capacité des organisations à inventer de nouvelles solutions, leur potentiel de déploiement réside lui dans leur capacité collective à mettre en synergie les différentes initiatives. La coopération semble

d'autant plus impérieuse que dans le contexte actuel d'accroissement des fragilités, c'est la recherche de solutions déployables à grande échelle que nous nous devons de privilégier. Ce constat plaide pour une logique de réponse collective aux enjeux de société, et une promotion des modèles de co-construction, associant la contribution de tous, et notamment :

- Celle de l'entreprise responsable, apportant sa capacité d'industrialisation des solutions,
- Celle du secteur associatif d'intérêt général, spécialiste de l'accompagnement des fragilités.

Qui sont ces acteurs et quels sont leurs atouts ? Sur quoi repose le mouvement de rapprochement dont on peut observer l'émergence et l'accélération depuis quelques années ?



---

## 1.1. L'ENTREPRISE RESPONSABLE

---

Il est souvent difficile de définir un concept en émergence, car les mots à ce stade précoce sont souvent trompeurs, chacun y plaçant une définition différente, en fonction de ses propres références. Avant toute chose, il convient donc de clarifier la terminologie employée. Non dans le but de créer un consensus autour d'une définition partagée, mais de poser clairement le concept dont il est ici question, afin de s'assurer de la bonne compréhension par tous du propos exposé. En ce qui concerne l'Entreprise Responsable, nous choisissons de reprendre la qualification qui a été retenue dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat en 2013. Le Gouvernement la définit comme :

- L'entreprise qui innove pour répondre aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles (il ne s'agit donc pas seulement d'avoir des pratiques exemplaires, mais aussi d'inventer des solutions adaptées)
- L'entreprise qui sait travailler en synergie avec son écosystème, en développant notamment des relations avec les autres acteurs de son territoire : collectivités territoriales, associations d'intérêt général, monde académique, etc.

Dès lors, il devient plus aisé d'aller plus loin, en envisageant la place de l'innovation et de la coopération dans la notion d'Entreprise Responsable.

### 1.1.1. LE PAYSAGE DES ENTREPRISES EN FRANCE

#### LES CHIFFRES CLÉS

Il existe 4 millions d'entreprises en France, dont 3 millions de micro-entreprises (c'est-à-dire sans salarié). Au sein des 1,1 million d'entreprises employeuses, on trouve 5000 Entreprises de Taille Intermédiaires (employant entre 250 et 5000 salariés) et 500 grandes entreprises (employant plus de 5000 salariés).

Ce qui est caractéristique du secteur économique français, c'est le poids des PME. En effet, 58% de la valeur ajoutée provient des entreprises de moins de 250 salariés et 76% des 15,9 millions de salariés travaillent dans des entreprises de moins de 200 salariés.

#### LES PRATIQUES PARTENARIALES

En moins de 10 ans, les partenariats entre les associations et les entreprises se sont multipliés. 46% des associations, 60% des grandes entreprises mais aussi 36% des PME et 20% des TPE, sont déjà engagées dans des dynamiques d'alliance. Une très large majorité des autres envisagent de le faire<sup>(1)</sup>. On peut distinguer trois groupes d'entreprises selon leur propension à établir des partenariats associatifs<sup>(2)</sup>:

#### Le groupe des entreprises « engagées RSE » : 28,5 %

Il s'agit du groupe qui a la plus forte propension à créer des partenariats avec les associations<sup>(3)</sup>. Il rassemble des entreprises, avec une stratégie RSE formalisée ou informelle, qui ont la conviction que le partenariat associatif fait partie intégrante de la stratégie RSE.

#### Le groupe « performance partenariale » : 28,5 %

Un deuxième groupe d'entreprises, dont la propension à développer des partenariats avec les associations est moindre<sup>(4)</sup>, reconnaît aux associations un rôle complémentaire à jouer dans la stratégie RSE. Ce groupe considère d'une part, que les relations vont s'intensifier, et d'autre part, que les associations qui savent démontrer leur valeur ajoutée, peuvent aider les entreprises à améliorer leur performance opérationnelle.

#### Le groupe des entreprises « conditionnelles » : 43 %

Le troisième groupe<sup>(5)</sup> ne reconnaît pas le rôle que peuvent jouer les associations dans leur stratégie RSE. Ce groupe prévoit une stagnation des relations partenariales. Au sein de ce troisième groupe, retenons que 7 entreprises sur 10 n'ont pas de partenariat et que, parmi les entreprises qui ont des partenariats, le comportement diffère significativement des deux autres groupes tant sur la vision des relations que sur le bénéfice reconnu aux associations dans le cadre d'une relation partenariale.

### 3 POSITIONNEMENTS DE L'ENTREPRISE

Il est possible de distinguer trois types de positionnement qu'adoptent les entreprises qui établissent des partenariats :

#### Solidarité

Les entreprises se trouvent dans une logique de partage de leur réussite. Les partenariats sont en général à l'initiative du dirigeant ou d'une fondation d'entreprise et prennent la forme de mécénat. Il s'agit alors pour l'entreprise de participer au bien commun.

C'est la posture historique des entreprises. Elles adoptent une posture de philanthrope et, pour les plus grandes, cherchent à valoriser leur image. Les associations qu'elles aident agissent dans un domaine différent de celui du cœur de métier de l'entreprise.

#### Inventer de nouvelles pratiques

Pour les entreprises qui se trouvent dans cette logique, les partenariats associatifs permettent soit de développer la RSE de l'entreprise, soit de pouvoir gérer les risques (licence to operate).

Les entreprises ont la volonté de faire évoluer les produits, services et/ou pratiques de l'entreprise. Elles ont la volonté de créer un lien fort avec les parties prenantes externes et d'étendre leur cercle d'influence au-delà de l'entreprise.

#### Innover grâce à une R&D sociétale

Les entreprises les plus matures ont perçu que les besoins sociétaux, notamment des plus fragiles, pouvaient être source d'innovation. Capter les signaux faibles et détecter les nouvelles tendances permettent de mieux répondre aux fragilités, mais aussi de devenir des moteurs de croissance et d'emplois.

### 1.1.2. LA PLACE PRÉPONDÉRANTE DE L'INNOVATION ET DE LA COOPÉRATION

L'Entreprise Responsable ne repose pas seulement sur des pratiques vertueuses. Plus profondément, elle a conscience de devoir innover. D'abord parce qu'elle sait que la tactique d'adaptation n'est plus suffisante pour assurer sa performance, ni même sa survie.

Ensuite, parce qu'elle a compris qu'il lui fallait pérenniser sa création de valeur à moyen et

long terme pour pouvoir se développer.

La question de sa responsabilité ne se limite donc pas à son niveau de contribution à l'économie de solidarité, via le mécénat par exemple. Elle doit également prendre en compte le rôle qu'elle compte tenir dans l'émergence de nouvelles solutions socio-économiques.

Ainsi, l'Entreprise Responsable se caractérise par une recherche permanente de nouveaux ressorts de croissance dans une dynamique prospective. Il lui faut anticiper, capter les signaux faibles, et prendre l'avantage en innovant. Elle développe alors une logique de prise en considération de tous les besoins, y compris ceux des publics et des territoires fragiles.

Ajoutons que depuis 2008 avec l'amplification de la crise, les entreprises ont d'autant mieux perçu cette nouvelle donne qu'elles se sont pour partie tournées vers de nouveaux potentiels de croissance dans les pays émergents et les pays en développement, où il est indispensable de tenir compte des fragilités pour concevoir les produits et services adaptés aux besoins et aux moyens des populations. La première exigence est donc d'apprendre à répondre, de manière durable, à ces fragilités.

Devant ce constat, la force de l'Entreprise Responsable tient dans sa capacité à se positionner là où elle apporte une valeur ajoutée maximale, en complémentarité avec celle d'autres acteurs, pour faire effet de levier sur la richesse à créer. Prenons un exemple en matière de précarité énergétique. En 2005, GDF SUEZ entreprend de développer le programme ISIGAZ, pour sécuriser les installations au gaz naturel dans les zones sensibles, et sensibiliser les habitants à la question énergétique. Dans cette optique, l'entreprise initie une coopération poussée avec le secteur associatif. Un partenariat étroit est noué avec un large réseau de plus de 200 associations de proximité sur le terrain. Résultat : l'initiative a permis d'accompagner 710.000 familles depuis 2006. L'explication de ce succès : au savoir-faire de l'entreprise se sont ajoutées l'expertise, puis la force de frappe du secteur associatif, dont la valeur ajoutée

(1) Source : les 36 études menées de 2008 à 2014 par l'Observatoire national des partenariats, piloté par Le RAMEAU.

(2) Source : Le RAMEAU : Observatoire national des partenariats associations-entreprises, Rapport quinquennal, Résultats des dernières études : ARPEA-Citoyens et études secondaires, 11 décembre 2012.

(3) Le taux de présence de partenariats associatifs dans ces entreprises est supérieur à 78 %.

(4) Le taux de présence de partenariats se situe alors entre 44 % et 58 %.

(5) Le taux de présence de partenariats se situe en dessous de 31 %.





a été déterminante, aussi bien en amont (en définissant la forme d'accompagnement la plus adaptée aux publics fragiles) qu'en aval (pour intervenir là où ni l'entreprise, ni même les Pouvoirs publics ne peuvent le faire).

Cet exemple prouve l'efficacité des partenariats stratégiques<sup>(6)</sup> pour déployer à grande échelle des solutions adaptées à des besoins très spécifiques, mais poussons plus loin l'analyse.

### **1.1.3. DE LA COOPÉRATION À L'ÉMERGENCE D'UNE 3ÈME ÉCONOMIE**

Notre modèle économique et social se fonde depuis l'après-guerre sur la capacité à créer de la richesse économique qui permet une redistribution dans le cadre de la solidarité nationale. Il s'est ainsi construit autour de 2 réponses : l'économie de marché, portée par les entreprises, pour satisfaire aux besoins de consommation, et l'économie de solidarité, portée par les Pouvoirs publics et les associations d'intérêt général, pour prendre en charge les fragilités.

S'il a démontré son efficacité, il présente aujourd'hui ses limites. En effet, la progression des besoins sociétaux ne permet plus de rester sur cette segmentation binaire. Pour preuve, l'évolution chiffrée de la précarité et l'émergence d'une nouvelle catégorie, dite des travailleurs pauvres, qui place désormais 8.6 millions de Français sous le seuil de pauvreté. L'ampleur du phénomène crée une insuffisance évidente des moyens mobilisés, quel que soit leur importance<sup>(7)</sup>.

Il ne s'agit pas seulement de renforcer la logique de solidarité, dont la vocation est de prendre en charge la grande précarité. S'il est indispensable de continuer à soutenir les 600 000 personnes concernées (ce chiffre est stable depuis 20 ans), il est aussi urgent de réfléchir à l'émergence de modèles économiques hybrides pour enrayer la paupérisation massive à laquelle notre société est confrontée. Il y a donc nécessité, entre les piliers existants de notre modèle socio-économique, de voir émerger une troisième solution.

Plus encore que le principe de réalité, le principe d'égalité milite pour l'apparition de

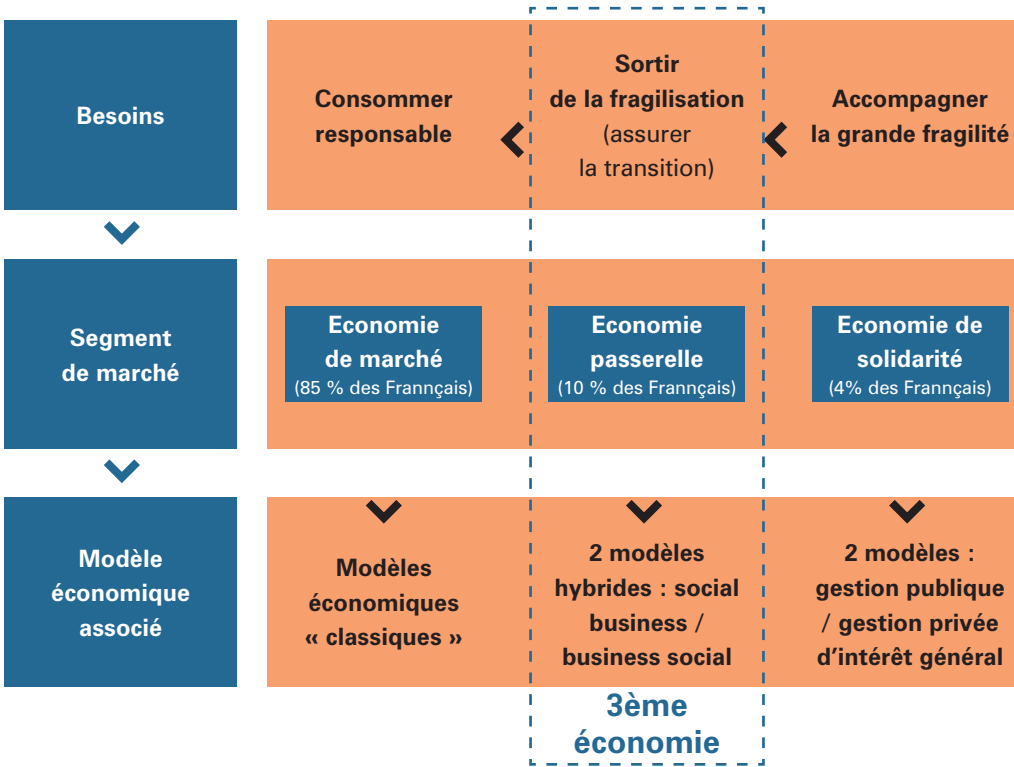
cette « 3ième voie ». Car il est fondamental de ne pas laisser sombrer les personnes et les territoires fragiles, de ne pas les enfermer dans un système d'exception, excluant par nature et terreau des incompréhensions qui fomentent et l'incapacité à vivre ensemble.

Ce que l'on peut dès lors qualifier de 3ème économie, ou « d'économie passerelle », doit permettre aux personnes et aux territoires en fragilisation de revenir le plus rapidement possible dans le modèle de « droits communs », en retrouvant le chemin de l'autonomie.

Cette 3ième économie qui reste à inventer est fondée sur des modèles économiques hybrides, issus d'une coopération renforcée de tous les acteurs concernés, de toutes les parties prenantes ayant des enjeux complémentaires à la réduction des fragilités. L'entreprise responsable, aux côtés des pouvoirs publics et des associations d'intérêt général, doit donc se mobiliser pour participer à cette dynamique collective. L'esprit d'entreprendre, quel que soit le statut, doit permettre cette impulsion.



**LA 3ÈME ÉCONOMIE, PASSERELLE ENTRE LES MODÈLES EXISTANTS DE MARCHÉ ET DE SOLIDARITÉ, BASÉE SUR LA LOGIQUE DE COOPÉRATION DES ACTEURS**



Ainsi, la dynamique de coopération est riche de possibilités pour réduire les fragilités. En réunissant les compétences de chacun, elle pourrait par exemple permettre de s'attaquer au phénomène de la « double peine », dont on trouve une illustration percutante dans la problématique de la précarité énergétique<sup>(6)</sup>. Car parmi les urgences sociales et sociétales, rappelons que ce sont souvent les publics les plus démunis qui sont le plus durement touchés, trop souvent condamnés à une sur-dépense systématique, qui atteint selon une étude du BCG, près de 500 € annuels pour plus de 3,5 millions de ménages<sup>(9)</sup>.

Mais au-delà de son aspect « curatif », les alliances innovantes alimentent également l'économie de marché, par l'irrigation des innovations sociétales qu'elle est tenue de faire émerger.

Le cas de l'Association Française de Myopathie (l'AFM) autour de la coopération poussée qu'elle orchestre au-delà du Téléthon – entre chercheurs, pouvoirs publics, multiples associations de patients et industrie pharmaceutique – en est un excellent exemple : les efforts collectifs pour trouver ensemble les modèles adaptés permettent d'inventer la médecine de demain, et de répondre, au-delà des maladies rares aux enjeux plus vastes de la médecine personnalisée. Ce sont finalement toutes les maladies, y compris les plus fréquentes, qui peuvent bénéficier des avancées de la recherche sur les biothérapies génétiques et cellulaires. Enfin, être leader sur le marché mondial des biothérapies n'est pas un objectif anodin dans la capacité de la France à rayonner à l'international !

Finalement, plus que de la seule compensation et qu'une juste préoccupation des situations de fragilité, la coopération entre des acteurs variés irrigue utilement l'ensemble de l'économie. La plupart des moteurs de croissance pourrait s'enrichir d'une créativité et d'une efficacité renforcée grâce à une meilleure coopération : économie mauve, croissance verte, transition énergétique, révolution numérique, mobilité, services de proximité... Autant de marchés de croissance aptes à développer de la richesse économique et de l'emploi de qualité qui méritent de s'enrichir de démarches partenariales plus systémiques.

(6) Pour une définition de Partenariat stratégique, voir le Glossaire en Annexe.

(7) Les moyens mobilisés dans le plan quinquennal de lutte contre l'exclusion s'élèvent à 2,5 Mds€. C'est beaucoup dans le contexte économique actuel, mais c'est 10 fois moins que les besoins estimés par l'Observatoire de la Commission Européenne ! Les Pouvoirs publics ne pourront pas y répondre seuls.

(8) Les foyers les plus mal-logés sont également ceux qui doivent assumer les plus grosses dépenses énergétiques, du fait d'équipements obsolètes et non-performants.

(9) BCG-Entreprise et pauvreté : qualification de la «double-peine» et enjeux pour les entreprises, avril 2011.

---

## 1.2. LE SECTEUR ASSOCIATIF : DES PARTENAIRES À DÉCOUVRIR

---

Le secteur associatif joue un rôle fondamental dans la gestion des missions d'intérêt général en France. Sa caractéristique majeure est en effet d'être capable d'intervenir là où ni l'État (contraint par des politiques publiques nécessairement globales), ni les entreprises (limitées par un modèle économique fondé sur la rentabilité) ne peuvent agir.

Aux côtés de sa mission d'opérateur en charge des « situations orphelines », ce secteur est aussi l'un des grands acteurs de l'innovation en France. Pour le comprendre, précisons que celle-ci n'est pas seulement technique ou technologique mais peut aussi être sociale et sociétale.

En la matière, les associations apportent une contribution fondamentale aux réponses nouvelles de société. Particulièrement efficaces pour détecter sur les territoires les besoins encore non pourvus, elles savent expérimenter et faire émerger des solutions innovantes, dans des domaines aussi variés que la solidarité, la santé, l'environnement, l'éducation ou l'emploi.

Pourtant, bien que son poids socio-économique, sa proximité avec les territoires et sa capacité à répondre à des fragilités dans une multitude de domaines en fassent un acteur incontournable du paysage français, le secteur associatif est mal connu. Quel portrait dresser de ce secteur ? Quelles en sont les caractéristiques ? Quels sont ses besoins ?

### 1.2.1. UN ACTEUR SOCIO-ÉCONOMIQUE ESSENTIEL

#### SUR LE PLAN NATIONAL...

En dressant un panorama chiffré du secteur associatif<sup>(10)</sup>, on peut aisément se rendre compte qu'il s'agit d'un acteur dynamique, d'une envergure généralement insoupçonnée. On estime en effet qu'il existe 1,3 millions d'associations actives en France en 2012. 68 000 associations sont créées par an, avec un solde net estimé à 33 000.

Plus de 70 % des associations fonctionnent

avec un budget inférieur à 10 000 €. Seulement 9 % gèrent un budget annuel supérieur à 50 000 € et seule une sur vingt-cinq dépasse les 200 000 €/an. Il s'agit donc d'un univers extrêmement atomisé, majoritairement représenté par les petites structures.

Le budget cumulé des associations s'élève toutefois à 85 Mds€. On estime que la valeur ajoutée par les associations (c'est-à-dire la valeur produite, diminuée des consommations intermédiaires) est de 57 Mds€, soit 3,2 % du PIB français (très légèrement supérieure à celle de l'agriculture et des industries agro-alimentaires).

Environ 183 000 sont employées (soit 14%). Le secteur associatif compte 1,8 millions de salariés, pour un total de 1,5 M d'ETP (équivalents temps plein), soit 7,5% de l'emploi dans le secteur privé en France. Il s'appuie par ailleurs sur près de 12,7 millions de bénévoles associatifs<sup>(11)</sup>, représentant en cumulé une ressource d'environ 1 M d'ETP, et 39,5 Md€ une fois valorisé.

Ses domaines d'intervention sont multiples. Les associations sportives, culturelles et de loisirs sont les plus nombreuses, mais les associations d'action sociale (petite enfance, handicap, hébergement d'urgence...) représentent le plus gros des emplois et du budget. Le secteur de l'environnement connaît une croissance importante en termes de création de structures.

Ces domaines d'intervention font écho aux enjeux RSE de l'entreprise : enjeux environnemental (réduction de l'empreinte carbone, énergie...), social (intégration des handicaps, lutte contre l'illettrisme...), sociétal (sport, culture, éducation...) ou encore économique (insertion, développement local...).

#### ... AUSSI BIEN QU'AU NIVEAU LOCAL

Les associations constituent une force territoriale incontournable, soit en agissant sur les territoires en tant qu'opérateurs mandatés par les pouvoirs publics, soit en proposant des solutions de leur propre initiative en réponse à des fragilités locales détectées.

En effet, elles sont des actrices essentielles du déploiement opérationnel des politiques

publiques. C'est particulièrement vrai depuis la décentralisation, qui a renforcé leur rôle de mise en œuvre, dans des domaines aussi divers que la gestion des hébergements d'urgence, l'insertion des publics éloignés de l'emploi, ou encore la gestion des établissements pour personnes en situation de handicap... D'autre part, la valeur ajoutée des solutions qu'elles apportent en tant que collectifs de citoyens se mesurent en termes de cohésion sociale, réduction des inégalités, mieux-être individuel, amélioration de l'environnement...

Dans tous les cas, elles sont de plus en plus reconnues comme des acteurs légitimes et experts de leur thématique par l'ensemble de leur écosystème.

Lorsqu'on souhaite appréhender le secteur associatif, on se trouve nécessairement confronté à un paysage varié, tant par la diversité de ses structures, que par les buts qu'elles poursuivent, et dont il est difficile de dresser un portrait homogène.

Une démarcation est cependant déterminante pour traiter le sujet qui nous occupe, car elle permet de différencier deux types d'organisations :

- Celles qui sont au service de leurs membres (fédérations professionnelles, clubs de loisirs, associations de parents d'élèves...);
- Celles qui ont en commun d'être au service de l'intérêt général. Malgré des statuts juridiques différents (association loi 1901, structure d'insertion, fondation reconnue d'utilité publique, entreprise adaptée, ESAT...). Elles ont toutes comme caractéristique commune de mobiliser les énergies autour d'un projet collectif pour répondre à un enjeu de bien commun.

C'est avec les structures d'intérêt général que les partenariats avec les entreprises présentent le plus de potentiel, pour répondre aux enjeux partagés du territoire.

### 1.2.2. DES SPÉCIFICITÉS FORTES TANT SUR LA VOCATION QUE SUR LES MOYENS

Le secteur associatif revêt deux caractéristiques majeures qui le distinguent des autres acteurs : tout d'abord par sa vocation et en-

suite par les moyens dont il dispose pour la mettre en œuvre.

#### LA FINALITÉ D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Pour comprendre les missions d'intérêt général des associations, il convient d'en rappeler leur rôle. Les travaux de recherche du RAMEAU ont mis en évidence **3 principales fonctions du secteur associatif** :

- Les associations sont par essence le lieu d'incarnation de l'engagement bénévole au service d'un projet collectif librement défini,
- Les associations sont opératrices sur certains domaines pour lesquels, grâce à leurs spécificités, elles peuvent agir là où les autres acteurs publics et privés ne peuvent intervenir avec la même pertinence,
- Les associations sont des lieux d'innovation grâce à leur proximité avec les personnes et les territoires, notamment en raison d'une profonde connaissance des fragilités.

En premier lieu, l'association d'intérêt général est **le lieu de l'engagement bénévole**. C'est en effet au sein de ces structures que s'exprime la volonté de se mettre au service d'une cause. L'engagement qui en découle est source d'épanouissement personnel dans la volonté d'agir au service du bien commun avec et pour les Autres. De plus, la force cumulée des engagements individuels devient un moteur puissant d'action collective. Cette dynamique est à la fois un levier essentiel du « vivre ensemble », et un formidable outil au service de la démocratie et de la citoyenneté. Cet élan collectif légitime que les associations doivent être reconnues non seulement pour ce qu'elles font, mais aussi pour ce qu'elles sont. Concrètement, cette puissance collective de l'engagement peut se traduire par une **capacité à porter un plaidoyer**, voire une représentation des « sans voix ». Pour cela, l'association doit naturellement bien vérifier qu'elle ne se substitue pas à ses bénéficiaires, et que les messages portés sont bien représentatifs de l'ensemble des parties prenantes impliquées. A ces conditions, l'association joue alors légitimement un rôle de transformation de la Société sur le fondement de l'engagement volontaire de ses forces vives.

(10) Source : Tchernonog, V., Le paysage associatif français, Mesures et évolutions, Juris éditions-Dalloz, novembre 2013.

(11) Source : La situation du bénévolat en France en 2013, France Bénévolat.



La seconde fonction correspond à la **capacité d'action du secteur associatif**. Les associations sont des opérateurs complémentaires aux actions menées par la puissance publique d'une part et les entreprises d'autre part. L'expertise et la connaissance du terrain font des associations des alliées particulièrement utiles à la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. L'action associative s'est très largement développée depuis 30 ans, notamment à la faveur de la décentralisation. Les associations sont ainsi devenues des partenaires privilégiées des Pouvoirs Publics. Le renouvellement de la Charte d'engagement réciproque Etat, Mouvement Associatif et Collectivités Territoriales, signée en février 2014, rappelle les conditions d'une relation équilibrée, durable et à forte utilité sociétale. Dans ce contexte, il convient de souligner 2 points :

- Il existe **deux réalités aux impacts très différents : la mission peut être principalement portée par des salariés ou par des bénévoles**. Il ne s'agit pas là d'étudier l'impact économique du choix, mais d'en comprendre les fondements. Le choix du bénévolat ne saurait être une alternative au salariat pour des raisons économiques. C'est bien la spécificité de la mission qui justifie le recourt au bon statut de la richesse humaine mobilisée. Par exemple, un travailleur social ne joue pas le même rôle qu'un bénévole dans l'accompagnement d'une personne fragile. Leurs missions sont complémentaires et ne se substituent pas.
- **Pour rester d'intérêt général dans son rôle d'opérateur, l'association doit justifier d'une spécificité que les autres acteurs ne peuvent développer**. La finalité ou le modèle de gouvernance ne suffisent pas à eux seuls à rendre l'action d'intérêt général. Il est d'autant plus important de clarifier ce point qu'il n'existe aucune définition juridique de l'intérêt général, et que seule une appréciation fiscale permet de qualifier la nature de l'action. L'association se doit donc d'expliquer très clairement à ses partenaires en quoi son action relève bien d'une mission d'intérêt général.

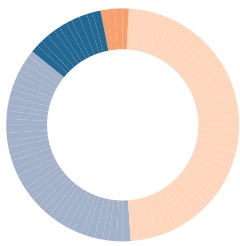
La troisième fonction se situe entre les deux premières, il s'agit de la **capacité d'innovation associative**. Si l'association d'intérêt général est souvent inventive, c'est parce qu'elle part des besoins du terrain et cherche à y répondre sans nécessairement avoir besoin de « modéliser » la solution avant de l'expérimenter. Pour concevoir, tester et déployer ses initiatives innovantes, le secteur associatif actionne un processus d'innovation spécifique<sup>(12)</sup>. Cette **démarche empirique, particulièrement adaptée à la captation de « signaux faibles »**, fait du secteur associatif un terreau propice à l'innovation. La proximité du terrain au plus près des besoins, la mobilisation des énergies bénévoles et la souplesse d'actions sont les trois principaux leviers d'une dynamique de créativité permanente.

En synthèse, les trois fonctions du secteur associatif permettent d'expliquer les missions d'intérêt général des associations :

- Les missions de plaidoyer et de représentation,
- Les expérimentations de nouvelles solutions dans le cadre d'une Recherche et Développement expérimentale, propre au secteur associatif,
- Les actions récurrentes en tant qu'opérateur de solutions qui reposent sur les spécificités associatives, notamment la capacité à mobiliser du bénévolat pour réaliser ses missions.

Cette segmentation ne doit pas être comprise comme une vision réductrice de l'action associative d'intérêt général, mais au contraire pour rendre compte de sa richesse et de sa diversité. Elle a pour objectif d'aider chaque association à se positionner, et à définir son rôle afin de pouvoir mieux faire comprendre ses spécificités, et de pouvoir faciliter ainsi un dialogue ouvert avec ses parties prenantes (bénéficiaires, bénévoles, salariés, donateurs, partenaires...). Expliquer ses différences à partir d'un cadre de référence partagé permet d'en faciliter la compréhension.

## UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ATYPIQUE



### RESSOURCES PROPRES

- Cotisations
- Revenus d'activités

### RESSOURCES EXTÉRIEURES

- Financements privés
- Financements publics
  - Comunes : 11,5 %
  - Département : 12,3 %
  - Etat : 10 %
  - Europe : 1 %
  - Organismes sociaux : 6,7 %
  - Autres : 3,2 %

**L'activité économique** : contrairement à l'économie de marché classique, elle représente seulement un tiers du financement associatif. Une part des associations a structurellement une activité économique, tel que le domaine de l'insertion. Pour les autres, le savoir-faire associatif peut être valorisé pour devenir un levier de financement. L'environnement ou le handicap par exemple sont des domaines où l'expertise contribue à l'évolution des pratiques des organisations publiques et privées. Au-delà de l'aspect financier, partager son savoir est aussi un moyen pour l'association d'irriguer les convictions portées par le projet associatif et de les essayer. Dans ce cas, pour les associations d'intérêt général, il convient néanmoins de veiller à respecter des limites précises afin de ne pas changer de statut fiscal.

**La cotisation des membres** : elle représente 11% des moyens financiers<sup>(13)</sup> de l'association. Cette situation recouvre des réalités fortement différentes entre les associations non employeuses d'une part, où elle est souvent prépondérante, et les associations employeuses, où elle est majoritairement symbolique.

**Les financements issus de tiers** : contrairement à l'économie de marché classique, le bénéficiaire (par définition non solvable ou très peu), n'est pas le payeur. Dans les associations, deux tiers du budget en moyenne provient ainsi d'une contribution de tiers, qu'ils soient publics ou privés.

- Les financements publics : représentant près de 50% du budget associatif, ils sont des leviers structurants pour les actions d'intérêt général. De l'Europe aux communes, chaque niveau territorial recouvre des réalités différentes en fonction des compétences de chacun. Selon la nature de l'action, la contractualisation prendra la forme de subvention, d'appel à projets ou d'appel d'offres. Mais quel que soit le mode de relation, les financements publics se contractent depuis 2010. Pour continuer à assurer leurs missions et à les développer, les associations s'ouvrent vers de nouvelles ressources, notamment privées.
- Les financements privés : estimés de 5 à 15% des financements selon les différentes sources, les soutiens privés se développent aux côtés des financements publics. Ils ne viennent pas s'y substituer mais les compléter.

A ce tableau, il convient d'ajouter une autre spécificité forte du secteur : **le bénévolat**. Qu'il s'agisse du rôle d'élu (membre du Conseil d'administration et de la gouvernance), ou de celui d'acteur de terrain, il représente à lui seul 40% de la richesse humaine du secteur associatif. En valeur économique, il représente 39,5 Mds € à ajouter aux 85 Mds € de budget. Valoriser le bénévolat permet de reconnaître l'importance de cette ressource pour l'association et de présenter aux partenaires une image fidèle de ses besoins pour réaliser ses missions.

### Les leviers du modèle socio-économique associatif

Malgré le caractère atypique de son modèle, avec 85 Mds€ de budget, 12,7 millions de bénévoles et 1,8 millions de salariés, le secteur associatif est incontestablement un acteur économique. L'accès aux principales ressources du secteur associatif, tant humaines que financières, se raréfiant, il est essentiel pour les associations d'anticiper et d'innover en matière de modèle économique.

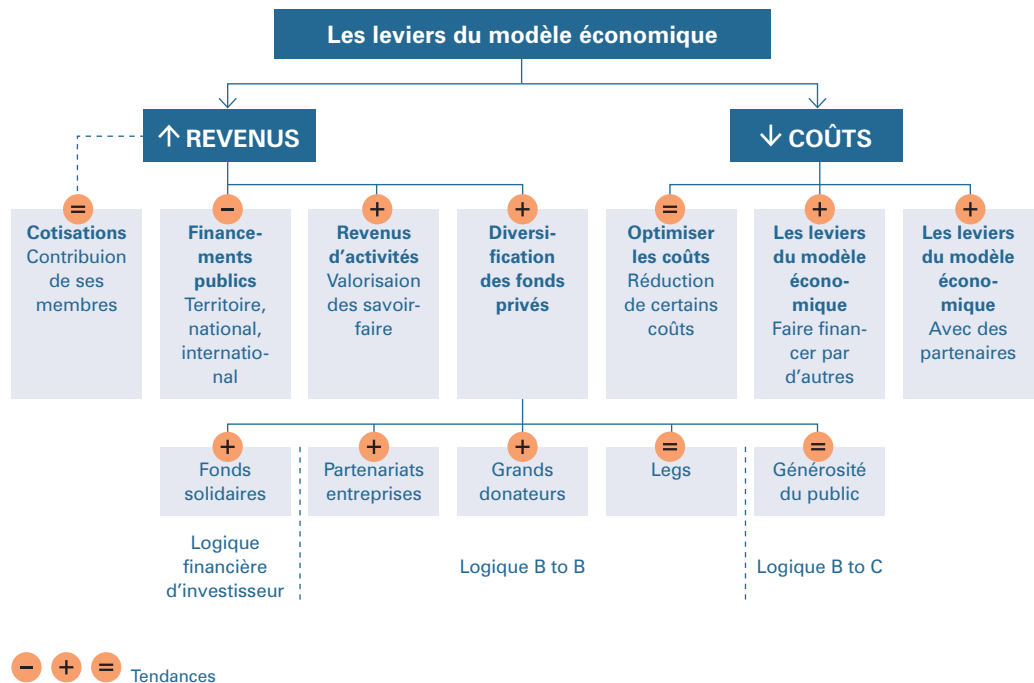
Comme définition du modèle économique, nous retiendrons qu'il correspond à la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif. Il représente l'ensemble des ressources disponibles et l'arbitrage de leur affectation afin de mettre en œuvre ses missions.

(12) Voir paragraphe 2.1., p. 29.

(13) Source : Tchernonog, V., Le paysage associatif français, Mesures et évolutions, Juris éditions-Dalloz, novembre 2013.

Les leviers que l'association peut actionner sont synthétisés dans le schéma suivant :

### Les leviers du modèle socio-économique associatif



Les axes d'évolution du modèle économique relèvent, d'une part, de la diversification et du développement des ressources que nous avons vues ci-dessus (résultant essentiellement de l'activité économique et des financements de tiers, qu'ils soient publics ou privés) et, d'autre part, de nouvelles manières de maîtriser les coûts.

Une association se doit de connaître avec précision les besoins nécessaires à la réalisation des missions en termes de ressources humaines et financières. C'est la condition pour étudier les leviers permettant d'en limiter les coûts.

**Optimiser le fonctionnement.** Il s'agit pour l'association d'identifier les sources d'économie possibles. Par nature efficient, le secteur associatif à globalement assez peu de leviers en la matière. Ce n'est en tout état de cause pas suffisant pour garantir sa pérennité.

**Valoriser le bénévolat.** Afin de rendre compte de la « valeur économique » réelle de l'activité, il convient de mesurer le poids significatif du bénévolat. Il est estimé à 39,5 Md€ en France, soit 1/3 de la valeur ajoutée créée par le secteur associatif.

**Renforcer les partenariats.** La stratégie d'alliances permet de « n'investir » que là où la valeur de l'association est la plus forte. Agir avec d'autres et mutualiser les moyens sont deux axes forts de l'optimisation des ressources disponibles. Lorsque des synergies sont possibles, entre 10 et 30% des coûts peuvent en moyenne être réduits sans impact sur le cœur de l'activité de l'association.



## ZOOM SUR LA DIVERSIFICATION DES FINANCEMENTS PRIVÉS

**La finance solidaire** : en fort développement, de nouvelles formes d'investissement répondent aux associations ayant un fort besoin d'investissements structurels, comme l'ADIE sur l'immobilisation financière ou Habitat & Humanisme sur le logement. Ces fonds donnent lieu à des remboursements, et doivent donc pouvoir être garantis.

**Les partenariats avec les entreprises** : qu'il s'agisse d'une forme de soutien traditionnelle (mécénat) ou d'un modèle plus novateur basé sur une logique de création d'une valeur ajoutée partagée, les partenariats avec les entreprises sont également en développement.

**La générosité du public** : en profonde transformation, les formes de contribution du grand public se diversifient (dons en ligne, micro-dons, adhésion sur campagne de street marketing...). Au-delà de l'acte ponctuel de donner, une évolution vers une relation plus durable est souhaitée tant du côté des associations pour augmenter la visibilité sur les revenus, que par les donateurs pour suivre l'impact de leur contribution.

**Les grands donateurs et les legs** : bien que relevant de l'engagement de particuliers, ces financements se distinguent de la générosité du public. Ils s'assimilent à une démarche « d'investissement » plutôt qu'à un don, et le philanthrope veut de plus en plus jouer un rôle actif dans l'utilisation de sa contribution.

Chaque association a donc des leviers variés à étudier pour définir l'évolution de son modèle économique. Cependant, tous les leviers ne sont pas mobilisables de la même façon en fonction des activités, et les choix à effectuer seront fonction du projet associatif. Afin d'aider les associations à se repérer, Le RAMEAU a initié un programme de recherche en 2010 afin de proposer une typologie des modèles économiques associatifs.

## 7 MODÈLES ÉCONOMIQUES AU SERVICE DU SECTEUR ASSOCIATIF

L'analyse menée par Le RAMEAU auprès de 150 associations (toute taille et tout secteur confondus) a permis de faire ressortir une typologie des modèles économiques types. Cette typologie a été débattue par un groupe de travail multi partenarial<sup>(14)</sup> et a donné lieu à la publication, par le Mouvement associatif, d'une contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs<sup>(15)</sup>.

L'objectif de cette typologie est d'aider chaque association à se repérer dans son écosystème et à identifier les leviers privilégiés à actionner. En effet, chacun des 7 modèles identifiés répond à des logiques différentes et mobilise différemment les leviers d'optimisation et de diversification de ressources.

La typologie est à interpréter sous l'angle d'un « modèle dominant » dans l'activité de la structure. Les sources de financement ne sont pas exclusives. Elles sont souvent variées et diversifiées. Néanmoins, chaque association se structure autour de « dominantes », c'est-à-dire de leviers où la répartition des ressources est la plus forte.

Ainsi, schématiquement, 3 logiques de modèles se distinguent :

- Les membres de l'association assument la plus grande partie des besoins de l'association. L'association est alors financièrement autonome.
- Les revenus d'activité assurent la viabilité économique de l'association, soit par la vente de prestations, soit en tant qu'opérateurs de politiques publiques. L'association génère alors son propre équilibre économique, même si ce dernier doit être complété par des contributions publiques ou privées.
- Un tiers financeur est nécessaire pour solvabiliser l'activité de l'association. Le modèle économique est structurellement dépendant du financement de tiers publics et/ou privés.

(14) Le groupe de travail a réuni : ADEMA, AVISE, Comité de la Charte, FONDA, France Active, France Bénévolat, France Générosité, Mut'Asso de la CPCA, RNMA, Passerelle & Compétences et Le RAMEAU.

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



## 7 modèles dominants caractérisent le secteur associatif

LES 7 MODÈLES ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilité par un tiers			
				Financements publics		Financements privés	
Modèles économiques	M1 autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	M4 subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation ...	Convention de DSP, Appel d'offres	Subvention (Etat, CT, CL)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons / mécénat : Partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables*	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétence et/ou en nature

### ZOOM SUR LES 7 MODELES ECONOMIQUES ASSOCIATIFS

- **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.

- **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 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 parisiennes (ville, région). Elles contribuent pour moitié au financement de la structure.

En fonction de son projet associatif, l'association doit identifier la logique la plus adaptée. Chaque projet étant par nature spécifique, il n'existe pas de règle simple pour choisir le modèle le plus pertinent. Certains modèles se révèlent cependant plus appropriés que d'autres selon la mission d'intérêt général que l'association porte.

### L'ARTICULATION ENTRE LES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

La segmentation des missions d'intérêt général se révèle très utile pour étudier le modèle économique le plus adapté au projet associatif. En effet, les trois fonctions du secteur associatif répondent à des modèles différents (cf. schéma page 24).

L'engagement collectif qui donne lieu à une action de plaidoyer et/ou de représentation peut s'appuyer sur les modèles de contribution des membres pour assurer une autonomie et une liberté de prise de position (M1) ; mais il peut aussi reposer sur les modèles de subventionnement public (M4) ou de mobilisation privée (M6).

La fonction de « R&D sociétale » sera quant à elle dépendante de la phase de l'innovation. En phase d'amorçage et d'expérimentations, les modèles de subventionnement sont pleinement adaptés, là où pour l'essaimage, voire l'industrialisation, d'autres formes de financement deviennent nécessaires. Il convient de bien faire la distinction entre la phase d'émergence et celle de déploiement de l'innovation. La première, fondée principalement sur des expérimentations qui permettent de faire une « preuve de concept » de la pertinence de la solution inventée, est comme pour tout processus d'innovation structurellement déficitaire. Elle doit donc être soutenue par un tiers (voire par autofinancement, mais c'est alors une « opportunité manquée » de valoriser sa capacité de créativité). Pour son déploiement à grande échelle, la solution innovante relève nécessairement d'une autre logique économique que celle du subventionnement. Fondée sur un modèle d'investissement, elle doit avoir prouvé sa capacité à reposer sur un modèle économique pérenne.

Enfin, le modèle économique de la fonction d'opérateur de solutions doit être adapté à la contrainte financière liée au mode d'organisation (répartition des missions entre bénévoles, volontaires et salariés). Les actions principalement menées par des bénévoles pourront reposer sur un modèle de subventionnement par un tiers (M4 ou M6) ; là où celles menées par des salariés devra privilégier un modèle qui garantit une certaine stabilité à l'activité et reposer à minima sur des revenus d'activités (M2-M3, voire M5). Une alternative est de s'appuyer sur un modèle mutualisé (M7). Ce dernier est en émergence. Il permet d'assurer entre différentes organisations une mission qu'il serait difficile, voire impossible, de développer seul pour des raisons, soit de moyens, soit de compétences complémentaires à mobiliser.

En synthèse, on peut schématiser le croisement entre les missions d'intérêt général et les modèles économiques dans le tableau suivant :

\* Les éléments valorisables contribuent significativement à la réalisation de la mission sans pouvoir nécessairement être monétarisables.

## Articulation projet associatif et modèle économique

Fonctions du secteur associatif	Lieu d'inscription de l'engagement et de mobilisation citoyenne	Lieu d'innovations empiriques	Lieu d'actions aux modalités spécifiques (notamment grâce au bénévolat)	
Missions d'intérêt général	Animation de l'engagement bénévole, plaidoyer, représentation des bénéficiaires	Expérimentations, « Recherche & Développement » empirique, capitalisation des connaissances	Apport de services, mise à disposition d'expertises, accompagnement des fragilités	
			Missions principalement portées par des bénévoles	Missions principalement portées par des salariés
Modèle économique associé	Autonomie des membres (M1)	Financement par un tiers publics / privés (M4, M5, M6)		Revenus d'activités (M2, M3, M5)
	Modèle mutualisé (M7)			

### 1.2.3. « FAIRE PLUS AVEC MOINS » DANS UN CONTEXTE EN PLEINE MUTATION : LE DÉFI ACTUEL DU SECTEUR ASSOCIATIF

Les associations sont depuis quelques années confrontées à un « effet ciseau » de plus en plus rigide et contraignant. D'une part, elles doivent faire face à une explosion des besoins et des sollicitations sur la plupart des champs de l'intérêt général (santé, environnement, solidarité, recherche...). D'autre part, elles prennent de plein fouet, à l'instar des autres acteurs, les conséquences d'une mutation économique qui réduit drastiquement l'ensemble de leurs ressources habituelles.

Parallèlement, le secteur associatif fait face à des évolutions structurelles importantes :

- **Du côté de l'engagement bénévole** : si le nombre de bénévoles est en croissance en France (+ 6% en 5 ans selon les dernières estimations) il est également soumis à de profondes modifications de comportements. Les personnes qui s'impliquent ont ainsi de plus en plus de réticence à le faire sur le long terme et de manière régulière. Elles sont désormais désireuses de limiter leur engagement dans le temps, et préfèrent fonctionner « en mode projet », sur des thématiques ou des actions précises, quitte à changer régulièrement l'objet de leur soutien. Cette formule « zapping » est beaucoup plus difficile à gérer pour les associations, et débouche sur une véritable nécessité de réfléchir à des politiques de fidélisation.
- **Du côté des compétences salariées** : devant les exigences accrues de professionnalisme qui caractérise l'évolution de l'ensemble des métiers, le secteur associatif a besoin de profils de plus en plus pointus et formés. Un élément difficile à prendre en compte avec une attractivité salariale très limitée par rapport au secteur privé lucratif <sup>(16)</sup>.
- **Du côté des bénéficiaires** : les réponses attendues doivent à la fois être plus systémiques et plus individualisées. Au-delà d'un apport de solutions matérielles, il s'agit surtout d'accompagner des projets de vie, et d'inscrire cet accompagnement dans la durée, avec en bout de parcours, un objectif de (retour à) l'autonomie.
- **Du côté des articulations territoriales** : avec la décentralisation, la constitution de l'Europe, les réformes successives des collectivités... le modèle est progressivement passé de « l'interlocuteur unique » à une compartimentation importante des réponses, des domaines d'intervention et des attributions. Les associations confrontées aux règles de cette nouvelle donne territoriale en perpétuelle évolution, et encore plus à optimiser la contribution de chacun.

Dans ce contexte, on comprend aisément que les partenariats privés deviennent de véritables leviers stratégiques pour continuer à développer l'action des associations, et leurs innovations. L'entreprise quant à elle, doit veiller à ce que cet engagement se fasse en cohérence avec son positionnement et ses propres enjeux.

### 1.3. LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION

Chacun semble aujourd'hui convaincu que la capacité collective à co-construire des solutions entre acteurs différents est la meilleure solution pour innover et répondre à l'ampleur des défis de société. D'après une récente étude de l'Observatoire national des partenariats <sup>(17)</sup>, la co-construction est ainsi plébiscitée par 84% des citoyens, qui considèrent qu'il est urgent qu'associations et entreprises agissent ensemble pour résoudre les problèmes de société. Selon les mêmes sources, du côté des associations, 74% des dirigeants estiment qu'ils ont une responsabilité afin d'éclairer les entreprises dans leur RSE – Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, et 58% des dirigeants d'entreprises estiment que les enjeux des relations associations – entreprises sont ceux de l'innovation et de la performance.

Ces idées nouvelles se traduisent progressivement en actes. En effet, de plus en plus fréquemment, les entreprises se mobilisent au-delà de la simple contribution financière pour soutenir les projets. Aux côtés de l'engagement des pouvoirs publics, les partenariats qu'elles proposent au secteur associatif en deviennent des leviers structurants. Ceux-ci s'inscrivent dans un nouveau paradigme de relation, qui propose de passer de pratiques de « subvention » à une approche de co-construction, d'une logique de solidarité à celle de coopération.

#### 1.3.1. DE L'IMPOSSIBILITÉ DE FAIRE SEUL À L'OPPORTUNITÉ DE COOPÉRER

##### UN CHANGEMENT DE PARADIGME POUR FAIRE FACE AUX BESOINS

Lorsqu'est évoquée la question de la coopération, le premier réflexe est de penser à l'émergence de structures hybrides telles que l'entrepreneuriat social, situé à la croisée entre mission d'intérêt général et modèle entrepreneurial. En développement depuis 2005, ce modèle qui représente aujourd'hui en France environ 50.000 structures, est en effet une piste prometteuse. Pourtant, il ne pourra répondre seul à l'ampleur des besoins. A l'image du développement de nos PME, les entreprises sociales sont confron-

tées aux mêmes difficultés de changement d'échelle. Les plus belles réussites ont à ce jour quelques milliers de salariés.

L'entrepreneuriat social est donc nécessaire mais pas suffisant, et s'il convient de l'encourager, il est également important de favoriser en parallèle le développement de nouvelles alliances entre les acteurs « classiques » que sont les entreprises et les associations d'intérêt général.

8,6 millions de personnes, soit 14,1% de la population française, sont en situation de précarité. Il ne s'agit plus seulement d'une minorité marginale pour laquelle le devoir de solidarité s'impose mais d'un phénomène de masse pour lequel il convient d'inventer des solutions à la mesure de la situation.

Et lorsque l'on précise que 1,8 millions de travailleurs sont concernés par cette précarité, il est très clair que même l'emploi ne préserve plus des situations de grande fragilité. Il est urgent de s'attaquer, avec des actions de grande ampleur, à ce phénomène.

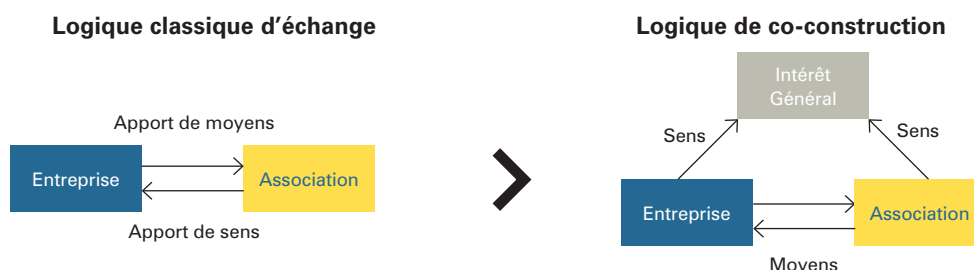
Devant de tels chiffres, le mythe de la solution unique qui serait l'œuvre d'un seul acteur est dépassé. D'autant plus que la lutte contre la précarité n'est pas la seule cause pour laquelle la mobilisation devient indispensable : éducation, emplois, habitat, vieillissement de la population, environnement, santé, handicap, culture... sont autant de domaines dont les défis appellent des réponses d'envergure. Pour réussir le challenge, associations et entreprises sont « condamnées » à coopérer.

Malgré tout, le mouvement actuel de développement des alliances relève plus d'un véritable changement de paradigme que d'une contrainte imposée. Il ne s'agit plus seulement pour l'association de trouver un financement de ses actions, ni pour l'entreprise de contribuer à l'intérêt général pour valoriser sa réputation, mais plutôt d'inventer entre acteurs du territoire, des réponses adaptées aux nouveaux besoins, dont l'ampleur représente le véritable défi de nos sociétés. Un constat partagé qui pousse deux mondes si différents à conjuguer leurs talents et à coopérer, à mettre en synergies leurs compétences, dans une logique de co-construction.

(16) Le salaire moyen par personne est de 19 190€ contre 26 740€ dans le secteur privé (La France associative en mouvement, Recherches & Solidarités, Octobre 2011).

(17) Source : Etude ARPEA-Citoyens, OpinionWay-Comisis, Novembre 2012.

Car il est désormais clair pour ceux qui expérimentent ces nouvelles alliances que pour être constructive et équilibrée, la relation doit répondre à un triple objectif : servir les intérêts de l'association en contribuant à son action d'intérêt général, permettre à l'entreprise de répondre à ses propres enjeux, et avoir un impact réel et mesurable sur le bien commun. Dans ces conditions le partenariat, dont le « centre de gravité » se trouve déplacé, peut devenir une solution pour répondre aux enjeux de chacun des partenaires, mais aussi être un véritable levier pour faire face ensemble aux défis de Société.



### L'évolution des partenariats : de la logique d'échange à celle de co-construction

Cela nécessite d'abord de poser les bases d'un nouveau fonctionnement.

#### LES BASES D'UN NOUVEAU FONCTIONNEMENT

Chacune des sphères a sa propre légitimité, et c'est bien cette complémentarité qui peut devenir source de créativité non seulement pour concevoir des solutions adaptées aux fragilités, mais aussi pour les déployer à grande échelle.

Cette complémentarité peut se révéler au travers de partenariats équilibrés, durables et à forte valeur ajoutée pour le bien commun. Si chacun des modèles présente ses avantages et ses limites, l'articulation entre eux permet de bénéficier de leur diversité et de leur complémentarité :

- **Les entreprises** : créatrices de richesses, elles sont un acteur majeur du bien commun dans un pays. Il ne peut exister de modèle social que si la valeur ajoutée créée est suffisante pour en assurer la charge. Ainsi, si la question du partage de la valeur peut être sujet de vaste débat, la contribution de l'entreprise au bien commun n'en est pas une. La force de cet acteur est sa capacité à industrialiser à grande échelle les produits et services adaptés aux besoins de ses clients, mais aussi à couvrir en proximité ces mêmes besoins. L'articulation entre les grandes entreprises et les PME/TPE permet à la fois une capacité industrielle et une capillarité efficace pour répondre aux besoins des populations et des territoires.
- **Les structures d'intérêt général** : comme évoqué précédemment, au-delà de la mise en œuvre de politiques publiques impulsées par les Pouvoirs publics<sup>(18)</sup>, certaines structures (associations, fondations, structures d'insertion par l'activité économique...) portent des missions d'intérêt général « en propre ». Grâce à leur capacité de mobilisation et à leur proximité de terrain, elles peuvent accompagner les fragilités dans la durée.
- Evidemment, la **puissance publique** fait partie intégrante de ce tableau coopératif et l'importance de sa place dans les alliances doit être soulignée. D'une part, parce qu'il s'agit du pouvoir de régulation de l'intérêt général qui fixe les conditions d'un équilibre entre les différentes formes d'intervention des acteurs. D'autre part, parce que les politiques publiques cadrent les moyens financiers et humains de certaines missions d'intérêt général, qu'elles soient assurées par la société civile ou par le service public.

Finalement, c'est le bon agencement entre ces trois sphères « PPP » (privée lucrative, privée non lucrative et publique) qui permettra d'inventer davantage de solutions innovantes, en articulant les compétences plutôt qu'en opposant les modèles, en respectant et en recon-

naissant les atouts plutôt qu'en les plaçant en concurrence.

Ainsi, les véritables alliances seront probablement le levier structurant de la 3ème économie, ou économie « passerelle », fondée sur des modèles hybrides associant la contribution de chacun, et dont l'évolution actuelle des partenariats est le premier signe tangible. Les plus matures de ces partenariats apportent déjà une contribution significative au bien commun, de par les synergies et l'impact qu'ils produisent. Entreprises et associations pionnières sont là pour en témoigner.

### DANS UN CONTEXTE STRUCTURANT : LA CRISE, CATALYSEUR DE PARTENARIATS INNOVANTS ENTRE ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS

La dynamique de partenariats s'accompagne d'une profonde modification des rapports entre associations et entreprises. Le climat d'indifférence – voire de défiance – qui régnait entre ces deux mondes a progressivement laissé la place à un espace de dialogue et de coopération. Mais pour comprendre le mouvement, il est nécessaire d'analyser le contexte.

Sollicitées pour répondre à des besoins sociaux croissants et de plus en plus complexes, les associations subissent un « effet ciseau », contraintes qu'elles sont de faire plus avec moins. Pour soutenir leurs initiatives de terrain et les aider à faire face à leurs défis, les partenaires privés ont une réelle utilité. Si l'apport économique est indéniable, il n'est pas exclusif. L'entreprise peut ainsi aider l'association par d'autres formes de contribution : apporter de l'expertise, relayer le message associatif ou faire de l'entreprise un terrain d'expérience. Il ne s'agit donc pas de la considérer comme un donateur, mais plutôt comme un partenaire pour trouver ensemble des solutions aux nouveaux besoins.

Côté entreprise, le mouvement de partenariats s'étend de la TPE à la multinationale. Il s'inscrit dans la dynamique de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), nouveau référentiel d'évaluation de la performance et du dialogue de l'entreprise avec son écosystème. La RSE ne concerne pas uniquement les grandes entreprises. Elle ne nécessite

pas non plus de s'appeler ainsi, d'être formalisée, voire même d'être conscientisée, pour être effective. Si des TPE et des PME se sont engagées volontairement sur cette voie, d'autres le font sans le savoir. Elles sont par nature investies dans leur territoire et auprès des populations, y compris les plus fragiles. Travailler avec un ESAT<sup>(19)</sup>, valoriser sa chaîne des déchets, soutenir des actions locales, fournir un poste à des personnes éloignées de l'emploi sont les signes d'une démarche marquée par la RSE... et un terrain fertile pour les partenariats.

Les constats de terrain et des études récentes montrent en effet une étroite corrélation entre cette posture RSE et l'ouverture aux partenariats<sup>(20)</sup>, les entreprises reconnaissant aux associations une légitimité pour les aider sur des problématiques auxquelles elles sont confrontées mais dont elles ne sont pas expertes. Par exemple : comment sensibiliser les salariés à la prévention santé ? Ou comment améliorer l'accessibilité de ses services pour les personnes en situation de handicap ? Ou bien encore, comment mieux répondre aux besoins des publics en précarité ?... Autant de réponses à trouver pour lesquelles les associations, grâce à une proximité et une connaissance fine des fragilités des populations et des territoires, sont des alliées de choix, dans une logique qui relève désormais moins d'un geste de philanthropie que de responsabilité.

Les enjeux stratégiques sont eux aussi clairement identifiés : si l'impact sur l'image (69%) incite à ouvrir un dialogue constructif avec les associations, c'est surtout autour d'enjeux stratégiques que se construit la relation. Les dirigeants d'entreprises considèrent que les associations peuvent contribuer de 4 façons majeures à la performance de l'entreprise :

- En leur transmettant une expertise (67%)
- En favorisant l'ancrage territorial (63%)
- En fédérant les collaborateurs autour de projets partagés (57%)
- En contribuant à l'innovation de l'entreprise (54%)

De son côté, l'entreprise est disposée à offrir un appui multiple à l'association, symbolisant sa volonté de s'impliquer dans l'action d'intérêt général, de s'y engager concrètement sans

(18) Il convient de distinguer avec précision ce qui relève d'une part de l'initiative de la structure, et d'autre part des délégations de services publics qui sont pour leur part le fruit d'un choix d'attribution de la Puissance publique à une structure privée qu'elle soit associative (ex / établissement pour personnes handicapées) ou entreprise (ex / mission d'accessibilité bancaire et de distribution postale).

(19) ESAT : Etablissement et Structure d'Aide par le Travail.

(20) Etudes secondaires ARPEA Entreprises & Associations, Comisis, 2012.



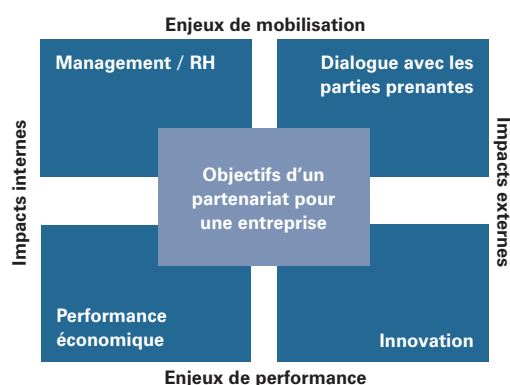
se contenter d'être le « bailleur de fonds » d'une cause. Dans cette optique, la mise en relation avec les parties prenantes de l'entreprise (60%) est la première forme de soutien aux initiatives associatives. Elle est suivie par le don en nature (59%).

Autre preuve de comportements en pleine mutation : la communication qui devient plus ciblée et s'éloigne des pratiques de « green » / « social washing ». Interne (76%) avant d'être externe (67%), elle est aujourd'hui perçue comme un moyen de mobilisation des parties prenantes autour de l'engagement de l'entreprise.

### 1.3.2. DES OBJECTIFS RESPECTIFS MIEUX APPRÉHENDÉS

Dans un contexte où permettre aux associations de déployer des solutions est plus que jamais essentiel pour relever les défis de société, soutenir leur action est bel et bien l'élément déclencheur de l'investissement des entreprises. Les études de l'Observatoire national des partenariats révèlent ainsi que la contribution à l'intérêt général est la principale motivation de celles qui poursuivent des pratiques de partenariats. Pour autant, leurs objectifs propres ne doivent pas être écartés.

Concrètement, les partenariats avec les associations contribuent pour une entreprise à 4 grands types d'objectifs :



- **Management/RH.** L'implication de l'entreprise dans un projet associatif est un levier efficace de gestion de ses ressources humaines. Elle peut avoir des impacts positifs sur différents aspects : motivation, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences ; transition

entre vie professionnelle et vie privée. Des actions collectives auprès de projets d'intérêt général offrent par exemple l'opportunité de fédérer efficacement les équipes. Le récent rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs développe les enjeux de l'engagement des salariés<sup>(21)</sup>.

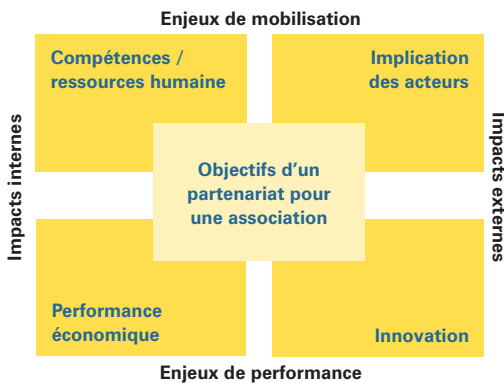
- **Dialogue avec les parties prenantes.** Les partenariats permettent à l'entreprise de dialoguer différemment avec son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales...). Ce dialogue renforce son ancrage territorial et sa compréhension de l'évolution des besoins. Il représente également un atout pour anticiper des situations de crise, voir pour désamorcer des points de blocage. A l'international, par exemple, les associations locales, sont des alliées de choix pour les PME exportatrices.

- **Performance économique.** Un partenariat avec une association peut influencer sur la dimension économique d'une entreprise de plusieurs manières : optimiser les coûts (ex : consommation d'énergie), accéder à de nouveaux marchés ou de nouveaux clients (ex : clientèles fragiles), ou encore répondre plus efficacement à des appels d'offre comportant des clauses sociales ou environnementales. Les coopérations avec les structures d'insertion par exemple se développent au travers des achats responsables<sup>(22)</sup>.

- **Innovation.** Le secteur associatif est reconnu par les entreprises comme une source d'innovation pour elle. Cette évolution n'est pas seulement perçue par les grandes entreprises mais aussi à 72% par les dirigeants de PME<sup>(23)</sup>. Telle qu'elle est perçue par les PME, cette innovation touche le cœur de leur structure : 30% d'entre elles sont tout à fait convaincues que cette innovation porte sur les produits et services et/ou sur la gestion RH et les nouveaux modes de management. Plus globalement, un partenariat est un vecteur d'innovation pour l'évolution des pratiques de l'entreprise, sur la création de produits et services, ou encore sur l'évolution de sa chaîne de valeurs.



De la même manière, pour une association, quatre objectifs motivent la recherche de partenaires privés :



- Disposer de compétences et / ou de ressources humaines :
  - Les savoir-faire de l'entreprise peuvent aussi être utiles sur les fonctions support (informatique, communication, gestion de projet...), les compétences techniques (situation d'urgence...) ou encore sur des expertises complémentaires à celles de l'association (ex : Crédit Foncier et SNL en matière d'expérience immobilière).
  - Les salariés représentent une force vive, un vivier pour l'association. Ils peuvent se mobiliser pour des actions ponctuelles (course solidaire, réaménagement d'hébergement...), dans le cadre ou non de l'entreprise, mais aussi devenir de futurs bénévoles réguliers.
- Obtenir des ressources financières pour consolider le modèle économique de la structure ou contribuer à un projet spécifique. Un partenariat privé peut également avoir un effet de levier sur d'autres partenaires financiers (d'autres entreprises, pouvoirs publics, FSE).
- Impliquer des acteurs. L'entreprise permet à l'association d'accroître la portée de son message auprès de réseaux complémentaires à ceux de l'association, de renforcer son ancrage territorial, d'appréhender les enjeux du territoire sous un angle économique ou encore de dialoguer avec l'écosystème de l'entreprise.

- Déployer son innovation. Comme nous le verrons plus en détail dans la deuxième partie de cet ouvrage, le secteur associatif éprouve souvent des difficultés importantes lorsqu'il s'agit de déployer à grande échelle ses expérimentations. Dans ce processus, les entreprises peuvent apporter leur expertise pour contribuer à l'émergence et à la pérennisation des innovations.

### 1.3.3. DE L'IMPORTANCE DE L'ÉTABLISSEMENT D'UNE TYPOLOGIE DES PARTENARIATS

Le dépassement de la logique d'échange s'accompagne d'une diversification des types de relations observables entre les structures. Ainsi, aux côtés du mécénat, forme historique de partenariat entre une entreprise et une association (dans laquelle la première soutient l'action de la seconde par la mise à disposition gracieuse de moyens, sans contrepartie majeure), sont progressivement apparues de nouvelles formes d'alliances.

Le changement de vision et la reconnaissance de l'expertise du secteur associatif au milieu des années 2000 a tout d'abord permis le développement d'un second mode, qualifié de pratiques responsables. Dans ce type de partenariat, l'association apporte son expertise à l'entreprise pour l'aider à faire évoluer ses pratiques (dans des domaines tels que l'environnement, le handicap, l'insertion...), dans une logique plus proche de la prestation de services.

Les modèles d'innovation sociétale et de coopération économique sont plus récents et actuellement en émergence en France. Ils requièrent une volonté commune de construire ensemble les solutions de demain pour répondre aux besoins sociétaux, et s'appuient sur une logique d'enjeux partagés et d'objectifs complémentaires pour les partenaires.

Ainsi, 4 grandes catégories de pratiques partenariales sont aujourd'hui bien identifiables<sup>(24)</sup> : mécénat, pratiques responsables, coopérations, économiques et innovations sociétales.

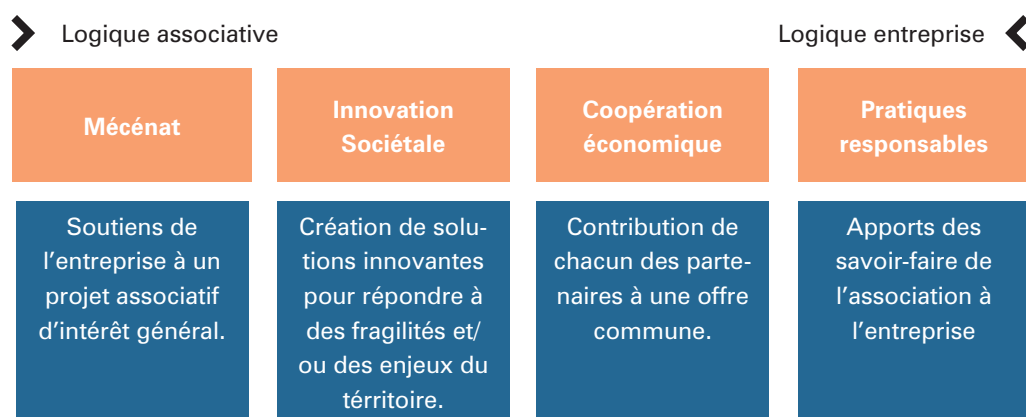
(21) L'engagement associatif des actifs, Rapport du groupe de travail piloté par le ministère chargé de la vie associative et l'association Le RAMEAU, novembre 2014.

(22) Source : Achats privés socialement responsables et IAE, Avise, novembre 2014.

(23) Entreprenariat social, associations et innovation, OpinionWay et Comisis pour CJD-Le RAMEAU, 2011.

(24) Ces quatre catégories sont issues des travaux de recherche du RAMEAU, basés sur plus d'une centaine d'expérimentation de terrain et sur l'analyse de plus 300 cas pratiques de partenariats.

## Typologie des partenariats entre associations et entreprises



**Le mécénat.** Pour l'entreprise les partenariats de ce type répondent à des enjeux de mobilisation interne et/ou externe. Le mécénat se traduit par un soutien de l'entreprise à l'association qui peut prendre plusieurs formes, souvent combinées : financier, ressources humaines, matériel (ex : ordinateurs), logistique (ex : locaux, relais de communication), compétences (ex : expertise sur le cœur d'activité de l'entreprise). La fondation Paul Bocuse (groupement de PME autour des métiers de la restauration) aide par exemple les Apprentis d'Auteuil à former des jeunes en difficulté aux métiers de la restauration et à faciliter par la suite leur accès à des établissements de renom.

**Les pratiques responsables.** Fondée sur son expertise dans différents domaines (environnement, handicap, insertion...), le secteur associatif contribue à faire évoluer les pratiques de l'entreprise et l'aide dans la conduite du changement afférent. Cette relation peut se traduire concrètement par une politique d'achats responsables ou une transformation des processus de l'entreprise (valorisation des déchets, meilleure prise en compte des handicaps...). Dans cette logique, Sati, une PME alsacienne de torréfaction, modifie ainsi sa gestion des déchets de café qu'une association d'insertion locale – les Jardins de la Montagne Verte – récupère afin de s'en servir comme engrais pour son activité<sup>(25)</sup>.

**La coopération économique.** Emergente en France, elle se concrétise soit par la contribution de chacun des partenaires à l'offre de l'autre soit par l'élaboration d'une offre commune. Dans une perspective de contribution mutuelle à l'offre de chacun, Wolf – PME d'outils de jardinage – prête à une entreprise d'insertion des tondeuses avant leur commercialisation pour que les salariés de l'EI puissent les tester tout en réalisant son activité. Quant à l'élaboration d'une offre commune, elle est notamment proposée aux pouvoirs publics pour la conception et/ou la mise en œuvre des politiques publiques. Les partenariats en matière d'insertion au travers des clauses sociales ou environnementales en sont une application.

Au niveau international, la coopération économique trouve une illustration dans le partenariat entre l'ONG DNDI et Sanofi, dont l'objet est le développement et la mise sur le marché d'un nouvel antipaludique adapté aux populations défavorisées.

**L'innovation sociétale.** Radicalement novatrice, cette forme de relation repose sur la capacité des associations à inventer des solutions adaptées aux besoins du terrain, et notamment à ceux des publics fragiles. Dans un contexte de raréfaction des ressources et d'augmentation des défis sociétaux, il est nécessaire de pouvoir essayer les solutions les plus efficaces. L'expertise de déploiement des entreprises peut contribuer à « industrialiser » ces initiatives. Une synergie est alors possible pour co-construire des solutions afin de diffuser à grande échelle des produits ou services adaptés.



Cette segmentation en 4 grandes catégories couvre un large périmètre qui permet d'adapter la relation en fonction des objectifs et de la maturité respective des partenaires.

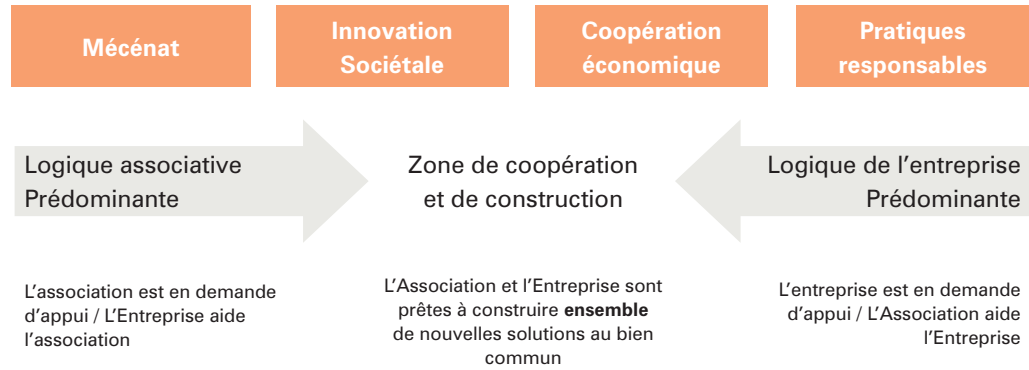
Le tableau ci-dessous illustre par quelques exemples, cette diversité de partenariats :

Catégorie	Illustration
<b>Mécénat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GDF Suez met son expertise au profit du parc immobilier d'Emmaüs France pour lutter contre la précarité énergétique.</li> <li>La Société Générale soutient l'ONG Care en finançant des projets pour l'accès à l'éducation d'enfants défavorisés.</li> <li>Ernett, PME de services d'entretien, s'implique activement dans la vie locale culturelle et invite ses collaborateurs à découvrir l'univers de l'opéra auquel peu ont accès.</li> </ul>
<b>Innovation sociétale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Essilor, avec Lion Sight First Madagascar sur le développement d'une offre d'optique solidaire.</li> <li>La Banque Postale et Crésus agissent sur la prévention du surendettement auprès des clientèles en difficultés économiques.</li> <li>Blédina et la Croix Rouge rendent accessibles des produits alimentaires du nourrisson pour les populations en fragilité économique.</li> <li>SATD et l'association APEH créent des aires de jeux mixtes pour les enfants handicapés et valides.</li> <li>AG2R LA MONDIALE avec son Fonds d'Innovation sur la prévention active, l'emploi des seniors, l'habitat adapté et le soutien aux aidants familiaux (26 projets)</li> </ul>
<b>Coopération économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanofi et DNDI travaillent sur l'accès à un antipaludéen pour les populations défavorisées des pays du Sud</li> <li>Norbert Dentressangle et Arès ont créé une structure commune employant des salariés en insertion et en situation de handicap pour les former aux métiers de la logistique.</li> <li>Schneider Electric et La Varappe ont créé une structure commune spécialisée dans les énergies renouvelables et la pose de panneaux solaires intégrés au bâti.</li> <li>Marcireau, PME d'aménagement de bureaux et solutions informatiques, élabore une filière de recyclage du mobilier professionnel en fin de vie, avec des acteurs locaux dont les Ateliers du Bocage (Groupe Emmaüs).</li> </ul>
<b>Pratiques responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sati, torréfacteur alsacien, valorise ses déchets issus de la torréfaction avec l'association d'insertion Les Jardins de la Montagne Verte.</li> <li>La Poste s'appuie sur Jaccede.com pour expliquer en pratique les questions d'accessibilité des bureaux de poste.</li> <li>Carrefour est aidé par WWF pour mettre en place une politique d'achat responsable sur la filière bois.</li> <li>Mia Electric, producteur de véhicules électriques, sous-traite à l'ESAT* ADAPEI la fabrication des câbles de charge des véhicules.</li> </ul>

S'il n'y a pas de « modèle privilégié » ou de « solution universelle » (chacun des partenaires est libre de choisir celui qui correspond le mieux à ses choix d'actions et d'engagements), on notera cependant que le mécénat et les pratiques responsables représentent sans aucun doute les deux portes d'accès les plus « évidentes » au partenariat. Dans le premier cas, il s'agira pour l'association de rechercher un soutien (ou pour l'entreprise, de le lui proposer !), tandis que le second témoignera d'une volonté de l'entreprise de faire évoluer ses pratiques conformément à l'ambition de sa politique RSE.

(25) Ce partenariat ainsi que le partenariat cité dans la catégorie suivante font partie des expérimentations menées dans le cadre du 1er Labo régional des partenariats lancé en Alsace à l'initiative d'Alsace Active.

La zone de coopération incarnée par des modèles basés sur une intention de co-construire nécessite une mise en œuvre plus longue. En effet, le succès de telles relations repose sur l'instauration d'une confiance solide entre les partenaires. Or, la confiance ne se décrète pas, elle se construit. Elle demande du temps : celui de se connaître, de se comprendre, et d'apprendre à travailler ensemble. Elle n'est pas innée, mais s'établit à partir de la réalisation d'actions concrètes, généralement initiées dans une approche moins engageante, lors de laquelle les partenaires ont « fait l'apprentissage de l'autre » et initié les premières opérations porteuses de résultats tangibles.



**Quelles que soient les formes de partenariats, les alliances se développent. Le mouvement est aujourd'hui en marche sur les territoires. 60 % des grandes entreprises mais aussi 36 % des PME et 20 % des TPE ont développé des partenariats. Côté associations, 46 % d'entre elles se sont engagées dans de telles démarches.**

**Les organisations impliquées dans cette démarche<sup>[26]</sup>, souhaitent de plus en plus se placer dans une dynamique d'innovation.**

(26) Source : Observatoire national des partenariats, études successives 2008 - 2012.

# DEUXIÈME PARTIE : POURQUOI « INVESTIR » DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF

Les stratégies d'innovation peuvent être classées en quatre grandes catégories. Il existe des projets visant à inventer de nouveaux produits ou service (stratégie d'invention), des projets visant à transformer des processus existants afin de proposer de nouvelles réponses (stratégie de transformation), des projets d'adaptation de produits ou de services pour en étendre le champ d'action (stratégie d'extension) ou d'adaptation de processus existants (stratégie d'optimisation).

Parmi ces quatre grandes stratégies, les projets d'innovation sociétale les plus complexes se trouvent dans le domaine de l'invention. Ce sont aussi ces projets qui permettent, s'ils ont accompagnés, l'émergence rapide de solutions d'envergure nationale aux grands enjeux de société. C'est la raison pour laquelle il convient d'investir en priorité dans ces projets.

Pour l'investisseur sociétal, c'est essentiellement en participant au processus d'innovation associatif qu'il trouvera le principal retour sur investissement.

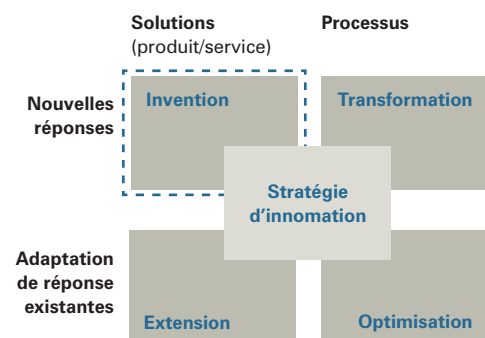
Pour bien comprendre la valeur ajoutée de ces projets pour le bien commun (en ce qu'ils apportent des solutions nouvelles à des enjeux d'envergure) mais aussi pour les investisseurs sociétaux eux-mêmes, il convient de comprendre les spécificités de l'innovation sociétale.



## 2.1. LE PROCESSUS D'INNOVATION ASSOCIATIF

Le processus d'innovation associatif est à la base même du concept d'investissement sociétal. Il s'appuie sur la capacité d'invention du secteur associatif.

### LES 4 STRATÉGIES D'INNOVATION SOCIÉTALE



Ces innovations de terrain contribuent à relever l'ampleur des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux auxquels notre société est aujourd'hui confrontée. Dans ce domaine, le processus associatif est sans conteste l'un de ceux sur lesquels il convient de concentrer les efforts de la co-construction. Pour mieux envisager les réponses à ces défis sociétaux et le bienfondé de l'investissement sociétal, il est avant tout nécessaire de regarder plus en profondeur le processus d'innovation associatif. Sur quelles forces s'appuie-t-il ? Comment se déroule-t-il ? Quelles sont les principales zones de risque ?

#### 2.1.1. L'ORIGINE STRUCTURELLE D'UNE REMARQUABLE CAPACITÉ DE R&D SOCIÉTALE

Les associations tirent leur capacité à innover de trois caractéristiques qui leur sont propres :

- **L'ambition de bien commun, véritable ciment de l'innovation sociétale** : Au départ d'un projet d'innovation associatif, il y a toujours la motivation de répondre à un besoin sociétal fort, souvent dans le cadre d'une situation orpheline (besoins immédiats pour lesquels il n'existe ni réponse des pouvoirs publics, ni des entreprises). Qu'ils soient directement concernés par la problématique (comme c'est le cas dans les associations de patients ou de familles

de personnes en situation de handicap par exemple), ou bien qu'ils agissent pour promouvoir la vision d'un monde meilleur ou d'une société plus juste, des personnes choisissent librement de se mobiliser sur la base de la volonté de construire collectivement cette réponse. Loin d'être anodine, cette caractéristique essentielle du secteur associatif, à la fois militante, solidaire et engagée, lui confère une énergie hors du commun pour inventer des solutions et les expérimenter avec peu de moyens et de ressources mobilisés.

- **La connaissance des populations fragiles et des territoires** : Véritable acteur de terrain opérationnel et pragmatique cherchant à répondre sans délai aux fragilités perçues, l'association développe et entretient avec ses bénéficiaires, une forte proximité. Qu'elle possède un rayonnement local ou national, elle agit en véritable expert de sa problématique, à la fois capable d'identifier les besoins, les contraintes qui s'y rapportent, mais également leur évolution, les solutions à expérimenter, et la manière pratique de les améliorer.
- **Un modèle économique atypique, fort de 2 leviers majeurs** : Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'association peut se prévaloir de ressources particulières au travers de la contribution de tiers, qu'ils soient publics ou privés, qu'il s'agisse de subventions, de dons ou bien encore de ressources découlant de nouvelles formes de partenariats. A ce levier purement économique, il faut également ajouter la richesse humaine, fondamentale grâce à la forte capacité à mobiliser le bénévolat (qui représente 40% de la ressource humaine associative). Depuis 2010, le volontariat du service civique est devenu le troisième pilier de la richesse humaine associative. Saliés, bénévoles et volontaires permettent aux associations d'agir avec souplesse et réactivité.

Fortes de ses spécificités, l'innovation associative revêt une particularité importante par rapport au processus tel qu'on peut l'observer dans l'entreprise. Elle réside dans sa capacité originale à procéder d'une démarche purement incrémentale. En effet, là où l'entreprise doit engager des frais au titre de la Recherche et Développement pour financer

la réalisation d'un prototype avant d'expérimenter son invention, l'association sait passer de l'idée à l'action sans que cela ne nécessite de forts investissements, notamment grâce à une mobilisation hors normes d'énergies humaines, souvent bénévoles.

Par rapport au processus économique, elle peut donc se dispenser d'une modélisation préalable de son projet, qui pourra n'être réalisée qu'a posteriori, de manière à permettre le passage d'un format « artisanal » à un développement nécessairement structuré. Cela explique que l'association puisse se lancer dans l'expérimentation de son innovation de manière pragmatique. Cette caractéristique lui confère une capacité hors du commun à construire progressivement des réponses adaptées en faisant évoluer empiriquement ses solutions. Cette démarche fait du secteur associatif un acteur remarquable et incontournable de l'innovation.

Nous verrons par la suite que le processus d'innovation associatif comprend une deuxième spécificité : l'industrialisation d'une innovation sociétale se fait par « irrigation ». L'association ne peut pas industrialiser seule la solution. Elle doit donc accepter de se desaisir de son projet et de transmettre l'innovation à d'autres acteurs afin que celle-ci puisse se répandre le plus rapidement et le plus efficacement possible.

## ILLUSTRATION

### LES RACINES DE L'INNOVATION CHEZ JACCEDE.COM

En France en 2006, il n'existait pas de référencement numérique des lieux accessibles aux personnes à mobilité réduite. Sortir en fauteuil roulant est un véritable parcours du combattant. L'accessibilité aux lieux publics est un gage d'égalité, d'autonomie et d'intégration des personnes à mobilité réduite dans notre société.

« Connaître un maximum d'adresses accessibles pour pouvoir sortir librement, et les partager ». Telle est l'idée qui inspire à Damien Birambeau la création d'un projet d'innovation à fort potentiel pour l'intérêt général

- un guide collaboratif des bonnes adresses accessibles aux personnes à mobilité réduite
- et la constitution d'une association : Jaccede.com pour le porter.

Développer la connaissance des populations fragiles et des territoires : Mettre au point ce guide nécessite de bien connaître les attentes des publics handicapés, ainsi que la « topographie » des territoires, et d'être capable d'en appréhender les évolutions. A l'image de son président fondateur, la gouvernance de l'association et ses collaborateurs sont très impliqués dans la problématique et la détection de solutions. Mais dans une association, il ne s'agit pas de « faire seul », et encore moins de faire « à la place de ». Ainsi, c'est bien en s'appuyant sur une remontée terrain des nombreux bénévoles mobilisés que ces besoins peuvent continuer à être captés et anticipés.

L'association s'appuie sur modèle de ressources atypique : La plateforme numérique collaborative est aujourd'hui alimentée par 7 000 bénévoles utilisateurs, remarquable force de frappe qui permet à l'association de continuer à booster le référencement. Par ailleurs, la participation de volontaires du service civique et la contribution d'une vingtaine de partenaires publics et privés, parmi lesquels des collectivités territoriales, le groupe La Poste ou encore la RATP, sont les autres leviers essentiels permettant de continuer à développer l'action de l'association.

Les journées de l'accessibilité permettent aussi de mobiliser les citoyens pour référencer les lieux accessibles... mais aussi de changer le regard sur le handicap.

## 2.1.2. LE CHEMINEMENT ASSOCIATIF POUR INNOVER

Bien qu'informel, le processus d'innovation des associations comprend des phases bien distinctes. A partir de ses expériences de terrain<sup>(27)</sup>, Le RAMEAU identifie 5 étapes de ce processus : la conception, l'expérimentation, la modélisation, l'essaimage et l'industrialisation de l'innovation :

### La chaîne de l'innovation au sein du secteur associatif



- **La conception** : les besoins sont repérés et analysés ; des idées de solutions pour y répondre émergent. Dans les faits, cette étape coïncide régulièrement avec la constitution même d'une association. L'innovation sociétale se confond alors avec le projet associatif. Toutefois, il ne s'agit pas du seul cas observable, et les associations une fois créées continuent à innover !
- **L'expérimentation** : les solutions imaginées sont testées de manière empirique. Au fur et à mesure l'association 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. Cette étape est cruciale pour le développement de l'innovation à plus grande échelle, car elle permet à l'association de structurer 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 l'association (par une duplication de l'initiative via la création d'antennes sur le territoire par exemple). Différentes formes d'essaimage sont possibles. L'Avise et l'ESSEC ont particulièrement bien décrit les formes possibles d'essaimage<sup>(28)</sup>.
- **L'industrialisation** : L'innovation sociétale a pour finalité d'être diffusée largement. Pour respecter son ambition d'intérêt général, le service doit en effet pouvoir s'adresser in fine au plus grand nombre, bien au-delà du champ d'action de la seule association « conceptrice ». L'initiative entre dans les mœurs de société 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 l'association à se positionner pour savoir la place qu'elle souhaite avoir dans le déploiement : se séparer de l'activité pour se concentrer sur l'innovation, la sectoriser, ou opter pour un rôle d'opérateur.

## ILLUSTRATIONS

### L'INDUSTRIALISATION D'UNE INNOVATION, AVEC LA CEGOS

A l'origine de la formation professionnelle et continue se trouve une innovation sociétale imaginée et portée par la Cegos, dont la vocation est de proposer une formation managériale tout au long de la vie. Créée entre les deux guerres pour rappeler qu'au-delà de la formation initiale, la formation continue est nécessaire, l'organisme est constitué sous forme associative d'intérêt général. La formation se développe grâce au paritarisme à partir de 1948 et s'industrialise dans les années 1970. Ce n'est qu'en 2004 que la Cegos opte pour une transformation en entreprise. La société est aujourd'hui le leader européen de la formation professionnelle.

**DE MÊME, LE TOURISME SOCIAL, LE SERVICE À LA PERSONNE OU ENCORE L'ÉCONOMIE VERTE SONT NÉS DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF D'INTÉRÊT GÉNÉRAL.**

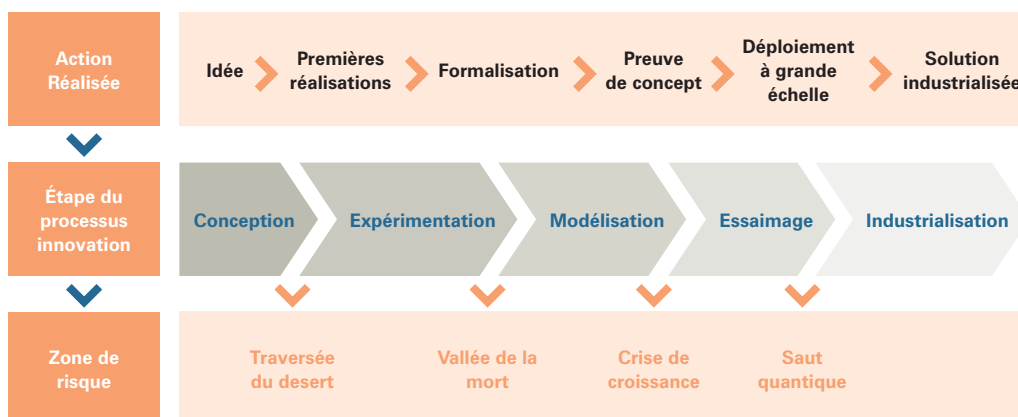


### 2.1.3. UN PARCOURS SEMÉ D'EMBÛCHES

Si les associations manifestent une solide aptitude pour passer de l'idée à l'action, il n'est pas si simple pour elles d'assurer le déploiement de leurs initiatives. Faire émerger l'innovation implique en effet de traverser des zones de risques plus ou moins complexes à affronter. Celles-ci sont situées à la jonction des grandes phases de développement

En reprenant la terminologie généralement utilisée pour décrire le parcours d'innovation du médicament, on peut qualifier ces zones de : « Traversée du désert », « Vallée de la mort », « Crise de croissance », et enfin, « Saut quantique ».

#### Les zones de risque du processus d'innovation



- 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 l'association, souvent visionnaire, doit avancer seule sur son projet pour en imaginer les conditions d'expérimentation, envers et contre les 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 l'association, confrontée à un premier changement d'échelle de son projet d'innovation. A ce stade, elle doit en effet envisager des modifications importantes dans son organisation et son modèle 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 l'association 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.

Comme nous l'avons vu, les associations 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 l'association.

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

(27) Le RAMEAU a accompagné le processus d'innovation d'une cinquantaine d'initiatives associatives.

(28) Voir Pache, A-C., Chalencou, G., Changer d'échelle, ESSEC - CDC - AVISE, 2006 ; Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales, AVISE, 2014.



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 l'association.

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'association doit accepter de se dessaisir de son innovation pour la partager avec le plus grand nombre d'acteurs de l'écosystème.

## ILLUSTRATION

### LE PARCOURS D'HABITAT ET HUMANISME

C'est en février 1985 qu'est née l'association Habitat et Humanisme, à Lyon, comme lieu de réflexion et d'innovation, visant à lutter contre les mécanismes de ségrégation urbaine et d'exclusion du logement. L'association met en place des actions concrètes tout à fait novatrices à cette époque : opérations immobilières à vocation sociale, création d'une SCI pour acquérir et réhabiliter des logements pour des personnes défavorisées et qui deviendra par la suite la SA Foncière d'Habitat et Humanisme, création d'une agence immobilière à vocation sociale, d'un fonds de garantie pour l'accès au logement des personnes en difficulté. (\*)

Au début des 1990, le mouvement prend de l'ampleur : des associations Habitat et Humanisme voient le jour dans d'autres agglomérations françaises qui ont toutes pour vocation de produire de l'habitat d'insertion et d'accompagner les familles.

Cet essaimage entraîne la mise en place de la Fédération Habitat et Humanisme en 1994 qui s'appuie sur la Foncière pour acheter et réhabiliter des logements sur tout le territoire français.

A côté de l'extension géographique du mouvement, Habitat et Humanisme a contribué à l'émergence et l'industrialisation d'innovations sociétales, au premier rang desquelles figure la finance solidaire. Après 30 ans, la réflexion est en cours pour poursuivre le déploiement à grande échelle du modèle d'Habitat et Humanisme. Pour accompagner les personnes logées dans le processus de réinsertion une question fondamentale se pose : jusqu'où déployer à grande échelle cet accompagnement qui repose d'abord sur l'implication de bénévoles ?

### 2.1.4. DES BESOINS SPÉCIFIQUES, LIÉS À L'INNOVATION

Tout au long de ce processus d'innovation, les associations ont besoin d'être soutenues de manière adaptée en fonction des étapes. Un projet d'innovation a en effet des besoins spécifiques de 4 natures, à redéfinir à chaque étape :

- des besoins financiers : 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).
- des besoins d'accompagnement : le passage des différentes étapes nécessite une capacité de remise en cause du projet et de son fonctionnement. Au-delà des expertises techniques, juridiques ou financières, un accompagnement stratégique est souvent structurant pour aider l'association à pérenniser son projet et à le projeter dans un développement maîtrisé.
- des besoins en compétences et réseaux : l'accès à des « compétences rares » complémentaires à ceux de la structure porteuse est indispensable au déploiement des projets d'innovation. Les partenaires peuvent être force d'entraînement pour impliquer d'autres acteurs.

- des besoins de valorisation de l'utilité sociale : évaluer l'impact du projet est un avantage considérable. Cela permet de mesurer concrètement ce que le projet apporte à ses bénéficiaires. Disposer de ces informations facilite non seulement l'optimisation et de le déploiement du projet mais aussi la recherche de partenaire. Dans la mesure du possible, il est préférable que la démarche soit réalisée par un tiers, pour garantir le professionnalisme de cet exercice complexe mais également la légitimité des résultats vis-à-vis des partenaires externes.

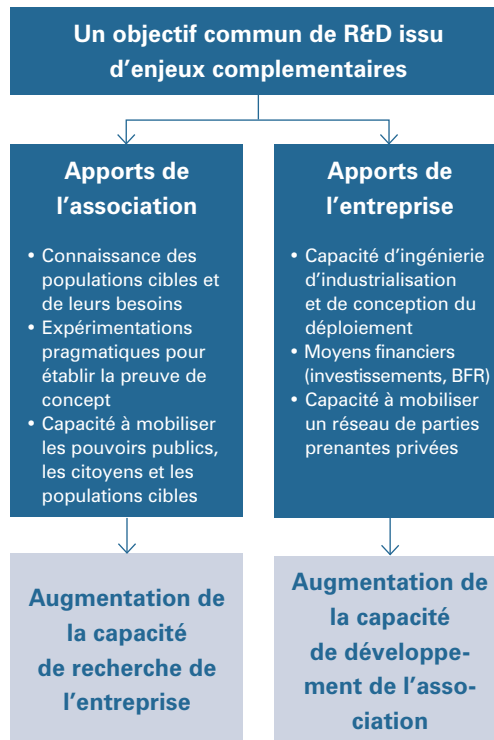
C'est dans ce cadre que les partenariats stratégiques publics et/ou privés peuvent avoir une véritable valeur ajoutée partagée. Bien positionné, le partenaire peut en effet soutenir structurellement les initiatives à fort impact sociétal. Il en devient alors un acteur à part entière. C'est sur cette base que la co-construction de l'innovation peut devenir un levier structurant de son changement d'échelle.

## 2.2. ASSOCIATIONS ET ENTREPRISES : UNE COMPLEMENTARITE DE POSITIONNEMENTS POUR REUSSIR ENSEMBLE LE CHANGEMENT D'ECHELLE DE L'INNOVATION

La finalité des partenariats dépasse de loin la seule notion de contribution aux actions d'intérêt général menées par le secteur associatif. Elle s'inscrit clairement aujourd'hui dans une logique d'intérêts complémentaires. C'est bien cette complémentarité et le partage de la valeur ajoutée créée autour de l'innovation qui constituent la meilleure garantie de développement et de pérennisation d'initiatives riches et prometteuses.

### 2.2.1. LA COMPLÉMENTARITÉ DES ENJEUX COMME POINT DE DÉPART

Pour l'entreprise aussi bien que pour l'association, les partenariats constituent un véritable levier de Recherche et Développement.



En bénéficiant de l'expertise associative sur les besoins qui émergent dans la société, l'entreprise est en mesure de capter les « signaux faibles » et d'anticiper certaines tendances structurantes de son marché. Dans ce sens, les partenariats avec le secteur associatif lui offrent d'être associée à une R&D sociétale qu'elle n'aurait pas pu développer seule.

(\*) Source : Habitat et Humanisme, Historique, La création d'Habitat et Humanisme : Une démarche de résistance face à la montée de la précarisation du logement.

De son côté, la responsabilité de l'association ne se limite pas à sa capacité d'inventer des solutions et de les mettre en œuvre. Elle se doit aussi de chercher à déployer à grande échelle l'innovation, comme un juste retour de la confiance et des moyens d'action accordés par la Société. Collaborer avec l'entreprise peut lui permettre de trouver les compétences et les ressources nécessaires à l'industrialisation de ses initiatives.

Bien des domaines d'actions permettent d'illustrer cette dynamique nouvelle d'intérêts partagés. Les entreprises s'impliquent de plus en plus en fonction de leur cœur de métier, identifiant les enjeux sociétaux où elles sont les plus légitimes pour agir. Ainsi, elles intègrent de mieux en mieux leur politique partenariale à leur réflexion stratégique globale et choisissent de manière rigoureuse leur(s) partenaire(s), en fonction des enjeux auxquels elles sont confrontées.

De nombreuses expérimentations sont en cours, qui permettent d'en témoigner : AG2R LA MONDIALE avec l'Institut Curie et Siel Bleu sur la prévention santé, le Crédit Foncier avec SNL (Solidarité Nouvelle pour le Logement) sur l'habitat solidaire et durable, la Banque Postale avec l'Adie sur l'accessibilité bancaire, Renault avec Wimoov sur la mobilité durable pour tous, GDF SUEZ avec Habitat & Humanisme sur la lutte contre la précarité énergétique, Essilor avec un réseau d'associations sur l'optique solidaire, Generali avec les fédérations sportives sur le Sport responsable, l'AFM avec l'industrie pharmaceutique sur la médecine de demain... Mais les grands acteurs ne sont pas les seuls concernés. Les associations et les entreprises de taille et de rayonnement plus modestes se mobilisent aussi pour collaborer. A ce titre, notons que 74% des dirigeants de PME<sup>(29)</sup> considèrent que les partenariats avec les acteurs d'intérêt général peuvent être source d'innovation. L'invention d'une filière bois en Poitou-Charentes entre l'entreprise Millet et les Ateliers du Bocage en est un exemple.

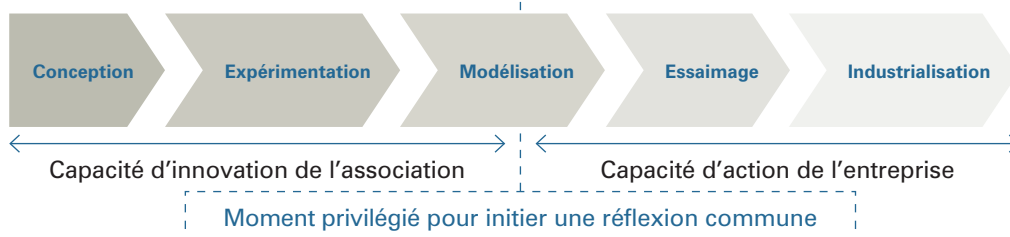
## **2.2.2. LE STADE DE LA MODÉLISATION : L'OPPORTUNITÉ PAR EXCELLENCE D'INITIER UN PARTENARIAT D'INNOVATION SOCIÉTALE**

La complémentarité des acteurs permet bel et bien de renforcer la créativité et d'imaginer des solutions auxquelles aucun des partenaires n'aurait pu aboutir seul. La force d'inventivité des associations, œuvrant au plus près du terrain et l'expertise en industrialisation des entreprises peuvent se conjuguer pour imaginer ensemble des solutions adaptées à l'ampleur des besoins, et ce, quel que soit le stade du projet sur le processus d'innovation.

Ainsi, les partenariats élaborés très tôt dans le processus d'innovation sont porteurs d'une véritable valeur ajoutée. Citons par exemple le projet Mediaterrre, imaginé et mis en œuvre par l'association Unis Cité. Avec ce programme national de lutte contre la précarité énergétique, des jeunes en service civique vont à la rencontre des familles dans des quartiers difficiles pour les aider à mieux maîtriser leur consommation d'énergie et d'eau, ainsi qu'à mieux gérer leurs déchets. La démarche, qui consiste à sensibiliser ces familles pour leur faire adopter des éco-gestes et leur permettre de réduire sensiblement leurs dépenses, a été construite avec les entreprises dont les savoir-faire conjugués ont permis d'aboutir à une solution complète et techniquement qualitative : EDF pour la question de l'énergie, VEOLIA pour l'eau, Eco-Emballage pour le recyclage...

Toutefois, c'est au moment où il termine sa phase expérimentale que le projet associatif peut le mieux se prévaloir d'une bonne connaissance des enjeux de la thématique et des besoins des bénéficiaires. Cette connaissance constitue un atout majeur pour répondre aux enjeux stratégiques d'une entreprise, et la convaincre de s'engager plus fortement dans une démarche partenariale dépassant le cadre du mécénat.

## Processus d'innovation sociétale



Dans les faits, l'amorce de la modélisation est donc le moment idéal pour nouer un partenariat d'innovation sociétale autour de la question du changement d'échelle, comme en témoignent les résultats des expérimentations les plus matures.

En reprenant l'exemple de Mediaterrre, on constate ainsi que le partenariat initié depuis 3 ans avec AG2R LA MONDIALE autour du déploiement du programme, a permis à Unis Cité de participer activement à l'émergence d'une solution de grande envergure, orchestrée par les Pouvoirs publics. En cours d'élaboration sur la base de l'expérience et de l'expertise de l'association, le service civique « Transition Energétique » est en effet la première solution de grande ampleur consistant à accompagner partout en France, les publics en situation de précarité énergétique.

On doit en grande partie aux efforts conjoints des partenaires cet exemple de changement d'échelle en passe d'être réussi, et témoignant de la capacité des innovations de se déployer « au-delà » des capacités de portage des associations qui en sont à l'origine.

### ILLUSTRATION

#### DU PROGRAMME MEDIATERRE AU SERVICE CIVIQUE « TRANSITION ENERGETIQUE »

Depuis 2010, 300 à 400 volontaires d'Unis Cité ont pu participer chaque année à la lutte contre la précarité énergétique, en sensibilisant plus de 1 500 familles aux éco-gestes. Au total, 1 650 volontaires ont ainsi accompagné plus de 6 000 foyers en difficulté, et prouvé l'efficacité de cette « médiation active » imaginée par l'association.

Sur la base de la preuve de concept établie, le Service Civique « Transition Energétique » poursuit un objectif de 3 000 volontaires et 150 000 familles accompagnées d'ici à 2017. Il s'appuiera sur un dispositif dédié, auquel participera Unis Cité, et sera financé par des fonds publics et privés en provenance de :

- L'Etat, via l'agence du service civique et éventuellement l'ANAH ou l'ADEME pour financer le tutorat des jeunes engagés sur cette mission,
- des collectivités territoriales,
- des bailleurs sociaux,
- des entreprises parties prenantes (dont le Groupe AG2R LA MONDIALE qui a contribué au déploiement du programme Médiaterre)



## 2.3. LA TRIPLE INNOVATION SOCIÉTALE

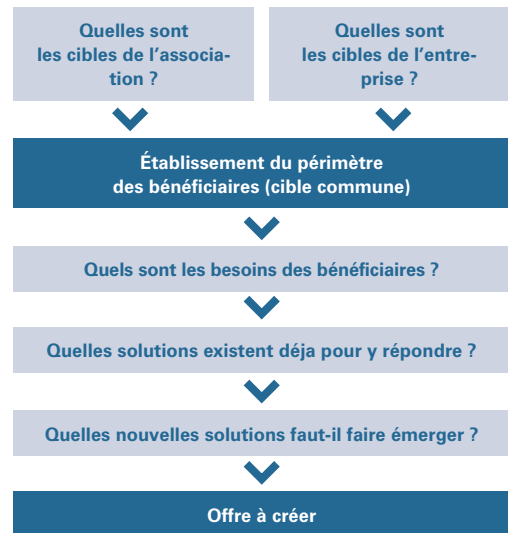
L'industrialisation des innovations sociétales doit permettre le déploiement à grande échelle des réponses inventées par le secteur associatif. Les transformations que cela implique sont dès lors similaires à celles que rencontre tout projet d'innovation lorsqu'il atteint ce stade : pour que l'initiative soit « tenable », c'est une véritable mutation du projet qu'il faut opérer. Pour mieux s'en convaincre, prenons l'exemple d'un chef cuisinier qui souhaiterait proposer ses créations culinaires au plus grand nombre, en intégrant un réseau distribution. Plus que l'art pratiqué dans son restaurant, c'est également son organisation et sa manière de la financer qui devront être redéfinis. Lorsqu'on parle de changement d'échelle, il convient donc non seulement de repenser l'offre, mais également le fonctionnement et le modèle économique du projet. Trois domaines complémentaires dans lesquels, plutôt qu'une simple évolution des pratiques, il est nécessaire d'innover.

### 2.3.1. INNOVER DANS LA PROPOSITION DE VALEUR (L'OFFRE)

Le point d'ancrage de la réflexion concerne fort logiquement les solutions à faire émerger et à déployer à grande échelle pour répondre aux besoins d'un public et/ou d'une fragilité identifiés. Il convient donc de déterminer précisément « la proposition de valeur » du partenariat. Celle-ci correspond à la réponse concrète que souhaitent apporter les partenaires : le « QUOI » pour lequel ils se mobilisent.

Trois séries de questions permettent de définir cette proposition de valeur :

- Qui sont les cibles de bénéficiaires prioritaires pour chacun des partenaires ? Autour de quel(s) profil(s) particuliers les efforts du partenariat doivent-ils converger ?
- Quels sont les besoins précis de ces bénéficiaires ? Comment les solutions existantes y répondent-elles déjà ? Dans quelle mesure ?
- Quel chemin reste-t-il à parcourir, quels « trous » reste-t-il à combler ? Quelles nouvelles solutions créer, sur la base des compétences cumulées des partenaires ?

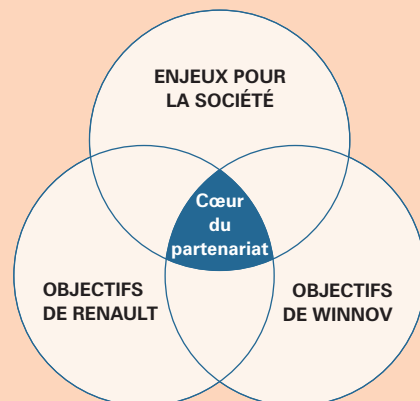


## ILLUSTRATION

### CADRAGE DE L'OFFRE DU PARTENARIAT DE RENAULT ET WIMOOV AUTOUR DE LA MOBILITE DURABLE POUR TOUS

La vocation de l'association Wimoov (anciennement Voiture & co) est d'accompagner tous les publics en situation de fragilité vers une mobilité durable et autonome. De son côté, Renault poursuit une logique d'intervention spécifique auprès des publics en situation économique précaire, afin de favoriser leur retour à l'emploi.

#### • Etape 1 : Quelle cible commune ?

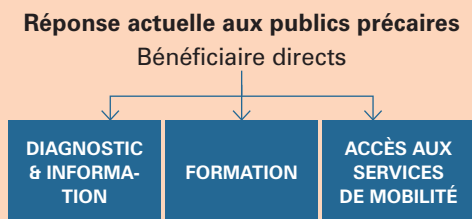


JEUNES	PUBLICS ÉCONOMI-QUEMENT FRAGILES	PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En recherche de premier emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8M de personnes dont 1,8M de travailleurs pauvres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes handicapées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,6M de personnes en grande précarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes âgées</li> </ul>



Les partenaires expriment une volonté partagée d'adresser les publics en difficulté économique ayant une problématique spécifique d'accès à l'emploi ainsi que les travailleurs pauvres. C'est vers ce profil que doivent converger les efforts du partenariat.

• **Etape 2 : Quelles sont les solutions existantes ?**



Schématiquement, l'offre des plateformes de mobilité (de Wimoov et des autres acteurs associatifs) se structure autour de 3 services aux bénéficiaires.

• **Etape 3 : Quelle proposition de valeur pour répondre concrètement aux différents besoins ? Quelles nouvelles solutions faire émerger ?**

A partir de la proposition de valeur actuelle, établir la cartographie précise des besoins qui restent à couvrir pour proposer les services adaptés, et lancer la réflexion prospective et l'expérimentation.

### 2.3.2. INNOVER DANS LE FONCTIONNEMENT

Tout autant que dans l'offre, il est indispensable d'innover dans les processus de fonctionnement. Car au-delà du produit ou service créé, il est également nécessaire d'inventer une nouvelle manière de travailler, collective et structurée. La chaîne de valeur est ainsi le deuxième élément à envisager. Après le « Quoi », elle nous parle du « Comment » déployer, en apportant des éléments concrets sur la manière dont l'offre devra être produite, puis distribuée.

Cette réflexion doit intervenir lors du changement d'échelle de l'innovation sociétale : lorsque qu'il devient évident qu'un partenariat bilatéral n'est pas suffisant pour déployer la réponse à hauteur des besoins identifiés. A ce stade, l'objectif des partenaires doit être de démultiplier le potentiel d'action et d'impact, en apportant une réponse la plus efficace possible, basée sur la complémentarité d'acteurs à mobiliser et une définition claire des rôles de chacun.

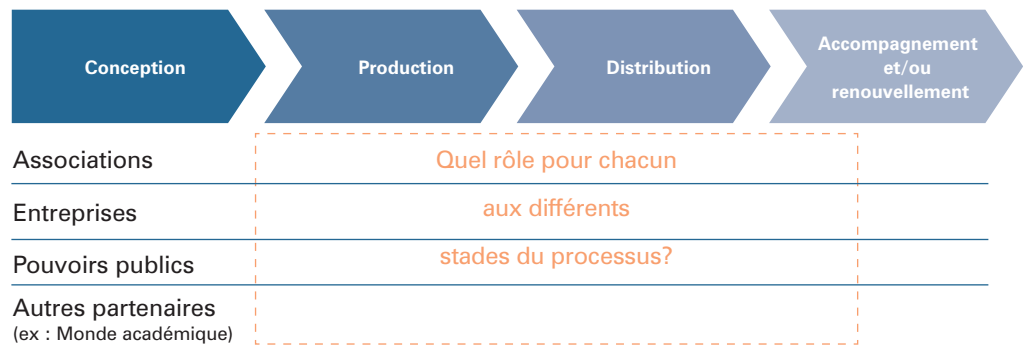
La première étape consiste à débattre de la vision des partenaires sur l'écosystème et les structures à mobiliser, en fonction des objectifs et des contraintes de chacun. Il est pour cela indispensable de connaître l'ensemble des acteurs de référence sur le sujet : autres associations et entreprises, puissance publique nationale et territoriale... et les sphères d'influence respective. Les partenaires pourront dès lors répondre à la question suivante : Quel 1<sup>er</sup> cercle est-il indispensable d'associer ?

Dans un deuxième temps, il est nécessaire de réfléchir aux positionnements respectifs de chacun sur la chaîne de valeur : à quelle place est-il le plus judicieux de faire intervenir les acteurs de l'alliance ?

La chaîne de valeur comporte 4 phases distinctes allant de la conception au renouvellement, en passant par la production et la distribution du produit ou du service.

Dans l'innovation sociétale, la phase d'accompagnement est structurante. Elle demande une attention particulière.

#### Les 4 phases de la chaîne de valeur :



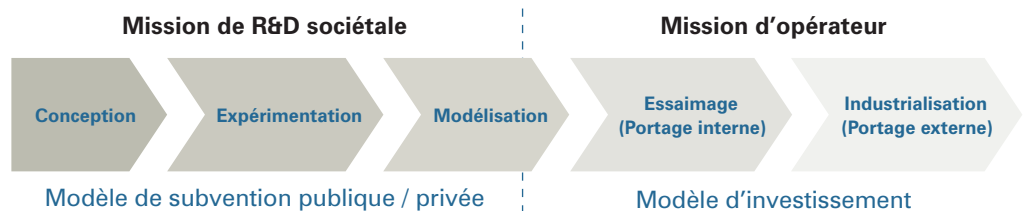
(Cf. ex. annexe page 81)

Enfin, les partenaires devront avoir à cœur de mobiliser aussi leurs différentes sphères internes, ce qui est loin de constituer la tâche la plus aisée. En effet, dans le domaine des processus plus que dans tout autre, il est nécessaire d'apprendre à coopérer. Après des décennies de compétition, « faire une place à l'autre » dans le projet, le respecter pour ce qu'il apporte sans essayer de « donner des leçons », ni d'en pervertir la vision, est le véritable défi des alliances. C'est pourquoi la démarche ne peut se faire qu'au travers d'alliances équilibrées, durables, à forte valeur ajoutée pour le bien commun, en prenant en considération les enjeux de chacun.

### 2.3.3. INNOVER DANS LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Schématiquement, le processus d'innovation sociétale peut être segmenté en 2 principaux temps : la phase de R&D, qui s'étend jusqu'à la modélisation, et comprend les étapes de conception, d'expérimentation, puis le déploiement, qui s'appuie sur la modélisation pour essayer et industrialiser l'initiative.

#### Modèles économiques en fonction du processus d'innovation :



Dans la première partie de la vie de l'innovation, le financement du projet est principalement fondé sur des subventions, qu'elles soient publiques ou privées. Dans la seconde, les opérateurs de la solution vont se positionner pour en permettre le déploiement. Il convient dès lors de trouver un modèle économique pérenne, permettant de rendre l'innovation viable à grande échelle, ce qui exclut la possibilité de continuer à se baser seulement sur le don ou la subvention.

Dans la logique de changement d'échelle, les associations sont donc confrontées à un véritable enjeu de mutation. C'est pourquoi elles ont intérêt à engager une réflexion conjointe avec leurs partenaires publics et privés afin d'inventer ensemble les solutions de déploiement. Les partenariats sont au cœur de la réflexion. Le modèle économique cible repose souvent sur un modèle hybride impliquant différentes parties prenantes, publiques et privées.

Par ailleurs, il est indispensable de se prémunir contre le risque de dévoiement, qu'induirait le fait de passer d'un modèle de subventionnement à un modèle de marchandisation des projets d'intérêt général. Un tel « glissement » ferait perdre à l'association, une partie substantielle de sa valeur ajoutée. Pour éviter cet écueil, la capacité d'initiative des uns et des autres est sans conteste l'atout sur lequel il faut miser.



C'est dans l'invention de modèles économiques hybrides que se trouve l'une des clés des partenariats "associations – entreprises". C'est d'ailleurs ce que soulignent les répondants d'une étude sur l'évaluation des partenariats, réalisée par Le RAMEAU en mars 2015 (cf. Etude évaluation des partenariats sur [www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr))

## ILLUSTRATION

### LA REFLEXION AUTOUR DU MODELE ECONOMIQUE DES PLATEFORMES DE MOBILITE

Les plateformes de mobilité créées par Wimoov sont aujourd'hui confrontées au passage du « saut quantique ». Après avoir établi la preuve de concept de l'accompagnement des publics fragiles à la mobilité et avoir en partie essaimé son modèle (il existe 15 plateformes Wimoov en 2014) l'association travaille aujourd'hui à la manière de faire émerger en France 350 plateformes (une par bassin d'emplois de plus de 10.000 habitants), pour répondre efficacement à la problématique de mobilité en France.

Bien entendu, il ne s'agit pas pour elle de rester aux commandes opérationnelles d'un tel développement, mais de garantir que celui-ci ne reste pas un vœu pieux, en initiant la dynamique de réflexion prospective.

Dans ce défi, elle est aidée notamment par Renault et le groupe SOS, premiers partenaires de son développement, lui ayant permis l'essaimage des plateformes depuis 2011.

### PROCESSUS D'INNOVATION DES PLATEFORMES DE MOBILITÉ DE WINOOV



Pour déployer, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des données suivantes :

- La création d'une antenne mobilise 300 à 450 k€.
- Un bon accompagnement individuel coûte 450€.
- Avec une ambition d'accompagner 1 000 personnes/an et par plateforme, le besoin de financement s'élève en cible à 135M€ annuels.
- Les travailleurs pauvres sont majoritairement situés dans les TPE/PME et non dans les grandes entreprises. Or les TPE sont souvent dans une situation économique difficile; ce qui limite la piste de vente d'un service qu'elles financeraient pour leurs salariés.

Quelques exemples de pistes à creuser :

- Quelle implication des grandes entreprises en cible ?
- Quelle participation des pouvoirs publics, et au travers de quels organismes, au titre des coûts évités à la société ?
- Quelle mutualisation de moyens ?
- Quelle place pour la logique de prévention, dès lors que les actions préventives sont moins coûteuses à mettre en œuvre que les actions curatives ?

# TROISIÈME PARTIE : LE MODÈLE D'INVESTISSEUR SOCIAL

Notre société doit relever des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux majeurs. Le secteur associatif d'intérêt général s'y attèle à sa façon en mettant en œuvre de fortes capacités d'innovation. Pour répondre à l'ampleur des défis, les solutions les plus innovantes mériteraient d'être développées à grande échelle.

Dans le cadre de partenariats novateurs, les entreprises peuvent s'associer aux structures d'intérêt général pour leur permettre de multiplier leur utilité sociale. Pour les entreprises, il ne s'agit plus dès lors de prendre une position de mécène vis-à-vis des projets associatifs, mais d'investir dans la création et le développement à grande échelle de solutions qui ont déjà une première « preuve de concept ». En retour, les entreprises qui se mobilisent bénéficient ainsi d'une véritable R&D sociale sur de nouveaux besoins émergents.

Le modèle d'investisseur social élaboré par Le RAMEAU propose un cadre possible pour l'investissement d'entreprises dans le développement de solutions sociales innovantes. Ce modèle résulte d'un travail approfondi de recherche et d'expérimentation avec 8 partenaires entreprises et fondations : La Poste, Crédit Foncier, Renault, AG2R LA MONDIALE, GDF Suez, la Fondation Caritas France, la Fondation Bettencourt Schueller et la Fondation Hospitalière Sainte Marie. Pour en vérifier la pertinence, il a notamment été expérimenté à grande échelle par le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE qui a été co-construit avec le RAMEAU. L'expérimentation a donné lieu à une évaluation croisée en 2014.

Comment qualifie-t-on ce nouveau type d'investissement ? Quels sont ses objectifs et ses caractéristiques ? Comment peut-on le mettre en œuvre concrètement ?

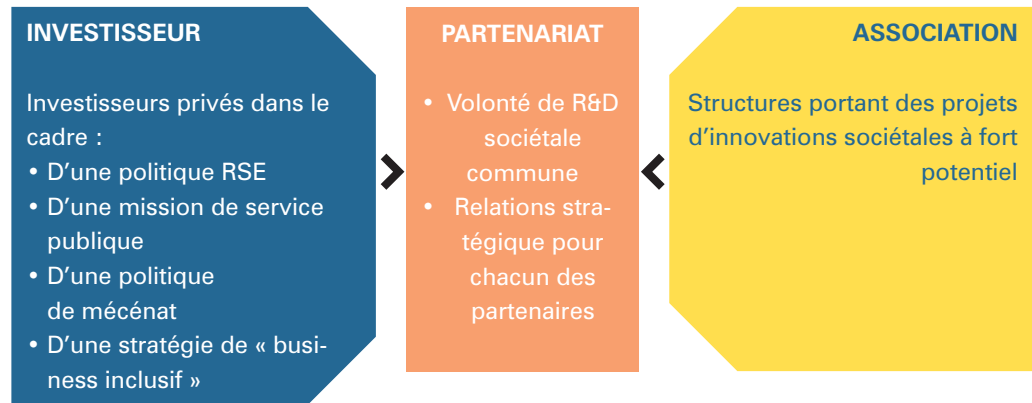


---

### 3.1. QU'EST-CE QUE LE MODELE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL ?

---

Le modèle d'investisseur sociétal peut se définir comme un dispositif d'investissement de fonds privés dans des projets présentant nécessairement trois caractéristiques : ils sont portés par une structure d'intérêt général, possèdent un caractère innovant à très forte utilité sociétale, et se situent à une étape charnière du processus d'innovation, à savoir celle de l'amorce du déploiement.



L'une des caractéristiques du changement d'échelle des innovations étant le besoin de s'appuyer sur un fonctionnement viable à grande envergure, le modèle d'investisseur sociétal doit permettre aux structures bénéficiaires d'accéder à un modèle économique autonome, pérenne et sécurisé. L'objectif est de donner au partenaire les moyens de s'interroger sur les leviers qui sont les siens pour acquérir une autonomie économique, même si le projet ne repose pas sur un mécanisme de vente de prestations.

L'autonomie et la viabilité économique ne résident pas nécessairement dans la marchandisation de toutes actions d'intérêt général. Elle doit être envisagée avec réalisme et souplesse. Les modèles hybrides permettent de tenir compte des spécificités associatives. Il importe que la structure, au regard de son innovation et du stade d'avancement de son projet, détermine la stratégie de moyens (richesses humaines, ressources financières et alliances) sur laquelle elle va pouvoir s'appuyer durablement.

---

### 3.2. POSITIONNEMENT, OBJECTIFS ET ENJEUX DU MODELE

---

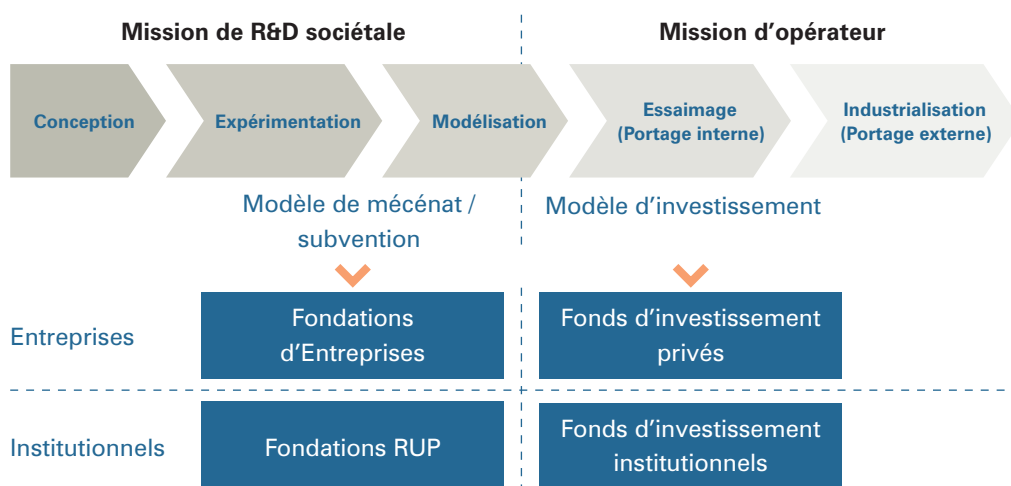
Les partenariats stratégiques au service de l'innovation sociétale commencent à se développer en France. Dans la pratique, si beaucoup d'entreprises focalisent leur soutien sur l'amorçage ou la valorisation des initiatives, encore peu d'acteurs aident les projets innovants à passer l'étape délicate du déploiement à grande échelle. Or, dans le contexte actuel d'accroissement des besoins sociétaux et de raréfaction des ressources, ce changement d'échelle devient l'une des priorités du secteur associatif d'intérêt général.

Les entreprises qui souhaitent se mobiliser pour répondre à cette problématique sont donc des pionnières. Elles fondent leurs propositions de partenariats sur un positionnement affiché de soutien au changement d'échelle des innovations, sur des objectifs clairs et complémentaires de R&D sociétale, et sur une connaissance des enjeux et sur des défis que représente une telle démarche.

#### 3.2.1. LE SOUTIEN AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE : UN POSITIONNEMENT RADICALEMENT NOUVEAU

Jusqu'à présent, les partenaires publics et privés ont mis en place 2 types de soutien complémentaires pour répondre à deux temps distincts du processus d'innovation : en soutenant la capacité d'innovation de l'organisation, par une logique de subventionnement / dons , ou en

soutenant la capacité d'industrialisation des réponses, par une logique d'investissement.



Quatre « outils » principaux peuvent ainsi être distingués :

- **Les fondations d'entreprise** : leur panorama s'est stabilisé après une forte croissance entre 2003 et 2010. Une douzaine d'entre elles ont une dotation annuelle supérieure à 5 M€. Les fondations d'entreprises contribuent à hauteur de 100 M€ par an au financement des projets d'intérêt général. Les plus matures réfléchissent à la règle des 10 / 30 : qui consiste, pour les 10% des projets les plus stratégiques et à plus fort potentiel, à investir 30% du montant du soutien en « capacity building », pour consolider les structures<sup>(30)</sup>. L'accompagnement structurel des fondations a fait l'objet du programme de recherche "Fondations d'avenir" dont les résultats sont très riches.

- **Les FRUP (Fondations reconnues d'utilité publique)** : en France, contrairement au modèle anglo-saxon, elles sont principalement des fondations opératrices avant d'être redistributrices. Pour l'ensemble du secteur des fondations, sur les 15 Md€ d'actifs et les 4 Md€ de flux annuels, seuls 400 M€ sont ainsi redistribués, principalement sous forme de « petites » subventions accordées sur appel à projets. Deux fondations sortent de la moyenne : la Fondation Bettencourt Schueller (famille fondatrice de l'Oréal), et la Fondation Carasso (famille fondatrice de Danone).

- **Les fonds d'investissement** : Avec le développement de l'épargne solidaire, et notamment de l'épargne salariale, de grandes entreprises (Danone, GDF SUEZ, Renault...) ont fait émerger des fonds 90/10 avec l'objectif d'aider des projets innovants à vocation sociale dont le modèle économique est solvable, voire déjà pérenne. Les fonds attribués sont en effet remboursables, et les projets doivent donc pouvoir garantir leur remboursement. Les montants investis sont plus élevés que dans la moyenne des dons et peuvent atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros, voire quelques millions.

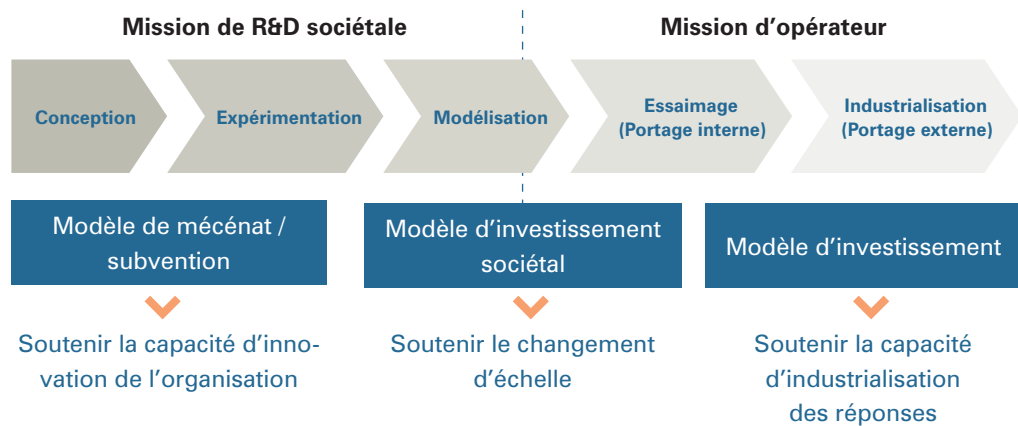
- **Les fonds des institutions financières publiques** : deux sont particulièrement enclins à soutenir les projets d'innovation sociétale : celui de la CDC, au travers du programme d'investissement d'avenir, doté de 100 M€, et le fonds social de la BPI, doté de 20 M€. Ces institutions comme les fonds d'investissement, agissent selon un principe de prêts. Si les conditions sont avantageuses pour les structures d'intérêt général, ceux-ci n'en sont pas moins difficiles à obtenir, car ils impliquent, outre le fait de trouver un partenaire financier initial pour respecter le principe d'abondement (1 pour 1 pour la CDC), de pouvoir garantir le remboursement de l'emprunt. Ils sont donc réservés aux initiatives reposant sur un modèle économique déjà robuste.

Dans ce paysage, le modèle d'investisseur sociétal peut être envisagé comme un nouvel outil,

(30) L'accompagnement structurel des fondations a fait l'objet du programme de recherche "Fondations d'avenir" dont les résultats sont très riches.

complémentaire aux voies de soutien traditionnelles. A « mi-chemin » entre la logique de don et celle d'investissement, il constitue en effet une forme innovante de soutien par rapport aux réponses classiques jusqu'ici proposées par les entreprises et les institutionnels au secteur associatif d'intérêt général.

Son positionnement est celui d'un modèle hybride, répondant à l'enjeu particulier du changement d'échelle des structures porteuses, pour permettre le déploiement des innovations sociétales, et la transition des modèles économiques. Pour ce faire, **il propose un soutien doté d'un objectif de retour sur engagement même s'il présente la particularité de ne prétendre à aucun remboursement économique.**



Pour les associations bénéficiaires, l'engagement d'un investisseur sociétal allie donc les principaux atouts des modèles classiques :

- un soutien majeur et significatif, et attribué sur une période longue (plusieurs années) afin de garantir au mieux la sécurité du projet, dans la logique de l'investissement ;
- un soutien basé sur la subvention, dans la logique de soutien à la R&D sociétale.

Véritable « OVNI » (Objet Visionnaire Non Identifié) dans le paysage du soutien aux initiatives d'intérêt général, le modèle d'investisseur sociétal est profondément complémentaire aux dispositifs existants.

### 3.2.2. DES OBJECTIFS CLAIRS DE R&D SOCIÉTALE AU SERVICE DU BIEN COMMUN

L'ambition du modèle d'investisseur sociétal est importante, puisqu'il se propose de répondre simultanément aux objectifs de l'ensemble des parties prenantes. Pour le Bien Commun en premier lieu, il doit permettre de développer un projet à forte utilité sociale en minimisant les risques et en maximisant les impacts positifs attendus sur le Bien Commun. Pour la structure qui bénéficie du soutien, il vise à développer, sécuriser et pérenniser son action. Pour l'investisseur enfin, il doit permettre de prendre une position forte sur une thématique sociétale en lien avec ses propres enjeux stratégiques. A ce titre, il est une nouvelle forme de rencontre entre les structures privées lucratives et non lucratives au service du bien commun pour répondre aux enjeux de chacun.



## CLES DE COMPREHENSION

### L'INVESTISSEUR SOCIÉTAL N'EST PAS UN « SUPER MECENE » QUI PROCURE DE L'ACCOMPAGNEMENT À SES BÉNÉFICIAIRES. COMMENT DÉFINIR PRÉCISÉMENT SA POSTURE ?

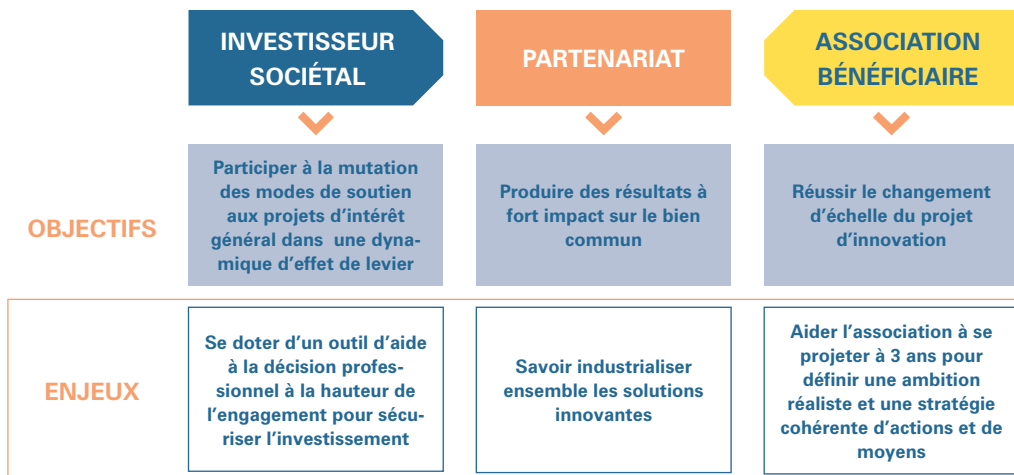
L'investisseur sociétal se distingue du mécène dans la mesure où il attend un retour sur engagement de ses partenariats. Celui-ci n'est certes pas financier mais s'exprime en savoirs, en compétences partagées et en expertises acquises. En ce sens, les partenariats peuvent participer à la professionnalisation des ressources humaines de l'entreprise, à l'évolution de ses pratiques, ou encore, à la conception de nouveaux produits ou services.

Enfin, rappelons que l'investisseur sociétal n'a pas pour vocation d'agir dans le cadre juridique et fiscal du mécénat, ni dans les objectifs visés par ce dernier. Si l'on entend préserver le dispositif du mécénat et ses avantages pour les structures bénéficiaires, il faut en effet se garder d'en faire l'outil privilégié d'une R&D sociétale commune entre entreprises et associations. Il est donc urgent de se questionner sur un statut adapté à l'élaboration des solutions partenariales qui visent des intérêts réciproques et partagés.

### 3.2.3. LES ENJEUX AUXQUELS LE MODÈLE IMPLIQUE DE RÉPONDRE

3 types d'enjeux émergent des objectifs définis. Ils sont autant de questions auxquelles l'investisseur doit apporter des réponses.

- Comment sécuriser l'engagement ?
- Comment aider l'association à déployer son innovation ?
- Comment optimiser la relation et co-construire ensemble pour s'assurer que la portée sociétale du partenariat soit la plus grande possible ?



### DÉFINIR SA STRATÉGIE ET LA PARTAGER

Pour répondre à ces enjeux, les entreprises doivent définir leur stratégie d'investissement sociétal en lien avec la stratégie générale de l'organisation. Dans ce cadre, il est nécessaire de bien clarifier quels sont les objectifs de l'entreprise lorsqu'elle adopte le modèle d'investisseur sociétal. Autrement dit, l'investisseur sociétal doit être « au clair » avec ses propres enjeux afin de pouvoir partager son positionnement avec ses partenaires.



## Les 4 conditions nécessaires au modèle d'investissement :

### Identifier ses partenaires et s'assurer de bien comprendre les enjeux auxquels ils sont confrontés

Les entreprises ont ensuite à identifier les partenaires et les projets dans lesquels elles investiront. Pour cela, il leur faut développer une bonne connaissance du secteur associatif et en particulier des défis auxquels ce secteur est confronté. Il s'agit d'abord de « l'effet ciseau » qui impose aux associations de repenser leur stratégie et leurs modèles économiques pour répondre à des besoins sociétaux croissants alors même que la structuration de leurs ressources traditionnelles évolue en profondeur. Au-delà de ces grands enjeux, les entreprises doivent aussi s'assurer de bien comprendre les enjeux de leurs partenaires potentiels.

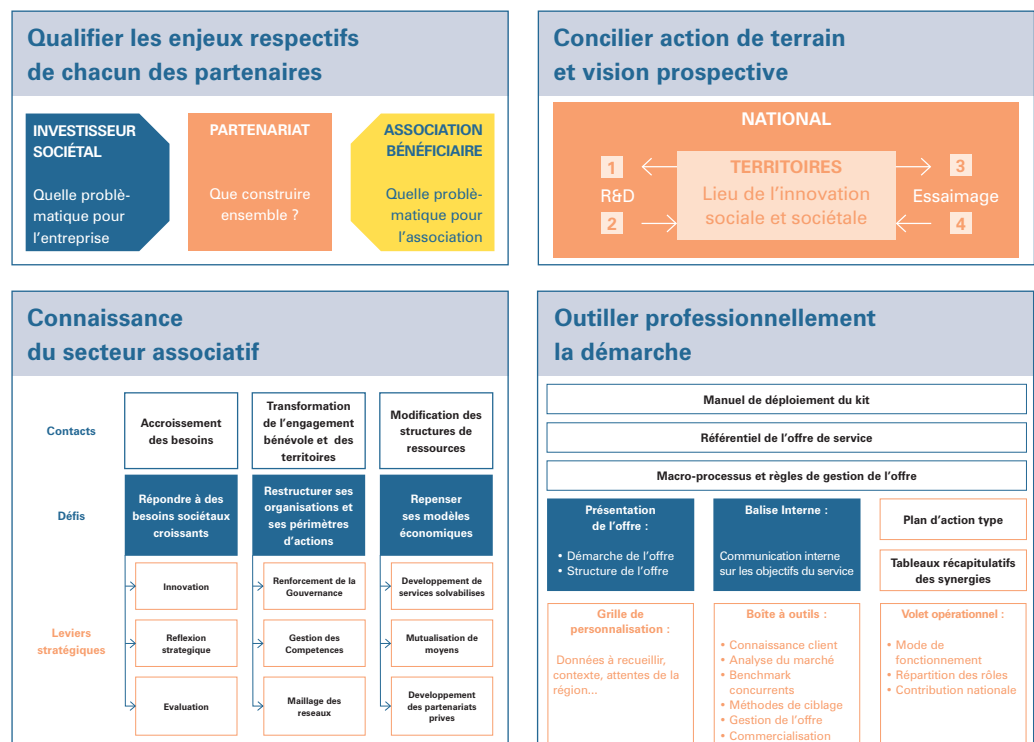
### Entrer dans une logique d'expérimentation et concilier action sur le terrain et vision prospective

Les entreprises qui mettent en œuvre ce modèle doivent accepter d'entrer dans une logique d'expérimentation pour deux raisons. D'une part, le modèle d'investisseur sociétal est encore à affiner, et il doit être adapté aux entreprises qui souhaitent le mettre en œuvre. Il s'agit d'une démarche d'innovation à personnaliser selon les structures. D'autre part, pour chaque projet d'innovation sociétale soutenu, l'investisseur est invité à co-construire la solution d'investissement la meilleure, c'est-à-dire celle qui permettra à l'association partenaire de déployer son projet dans les meilleures conditions de temps et de ressources. Chaque investissement nécessite la mise en place de solutions spécifiques et adaptées à l'association destinataire ainsi qu'à l'innovation sociétale concernée par le projet.

Cela signifie que l'investisseur sociétal doit être en capacité de porter une vision stratégique tout en testant, adaptant et améliorant au quotidien son modèle d'investissement.

## OUTILLER PROFESSIONNELLEMENT LA DÉMARCHE

Partant, les entreprises souhaitant s'engager dans un rôle d'investisseur sociétal doivent mettre en place une démarche rigoureuse et efficace. Leur approche doit en effet être aussi professionnelle que celle qu'elles demandent légitimement aux projets qu'elles soutiennent. L'exemplarité en matière de professionnalisme est une condition sine qua non à une relation équilibrée, durable et à forte valeur ajoutée avec la structure associative soutenue.





### 3.3. DES CARACTERISTIQUES FORTEMENT DIFFERENCIANTES

Dans le cadre d'un partenariat d'innovation sociétale, le rôle d'une entreprise est inédit : loin de se contenter de financer un projet d'innovation porté par une association, l'entreprise participe activement à la réussite du développement du projet en apportant une réponse adaptée aux besoins spécifiques de l'innovation. Afin d'être en mesure de répondre aux spécificités de chaque projet, les investisseurs sociétaux mettent en place une méthode originale qui permet d'allier la souplesse de la subvention au professionnalisme de l'investissement.

#### 3.3.1. UNE RÉPONSE AXÉE SUR LES BESOINS SPÉCIFIQUES DE L'INNOVATION

La démarche qui consiste à agir en réponse aux besoins spécifiques du processus d'innovation est sans doute l'un des caractères les plus originaux du modèle. Pour répondre à l'ensemble de ces besoins, un soutien global fondé sur 4 leviers d'actions complémentaires et dispensé sur une période longue semble nécessaire :

**Un apport financier significatif** : De la conception du projet à son déploiement, les financements nécessaires sont à adapter, tant dans leur montant que dans leur forme (dons, prêts, apport en fonds propres). Dans le cas du changement d'échelle, pour permettre d'augmenter significativement le niveau de réponse de l'association, un apport financier important est généralement indispensable. De fait, les sommes en jeu sont significatives (de l'ordre de centaines de milliers d'euros) pour accompagner l'innovation. Elles sont apportées dans une logique structurante, et selon un principe d'effet de levier plutôt que de financement d'activité.

**Un accompagnement à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie** : Les projets d'innovation sont des projets complexes. Le recours à du conseil en stratégie est un levier majeur pour aider l'initiative à passer les différentes étapes de son développement. Il est notamment crucial au moment de la modélisation de l'innovation et de l'étude du modèle économique. Il permet réellement de donner

les moyens aux structures de se projeter à 3-5 ans, de définir précisément leur « ambition », d'anticiper tous les impacts du changement d'échelle en les aidant à se projeter dans un développement maîtrisé, puis d'amorcer celui-ci. Soulignons que depuis 5 ans, la profession du conseil en stratégie et management se mobilise au travers de la fédération Syntec Conseil en Management pour faire émerger des solutions d'accompagnement adaptées aux nouveaux besoins associatifs.

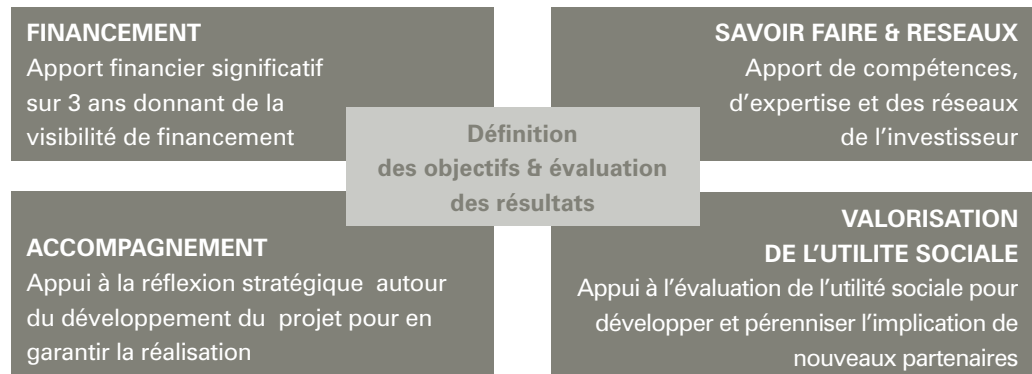
**La mobilisation des compétences et des réseaux de l'investisseur** : La structure qui porte le projet ne peut détenir à elle seule toutes les qualités pour le mettre en œuvre. L'accès à des compétences complémentaires aux siennes est indispensable au déploiement des projets d'innovation. L'accompagnement technique, en lien avec le cœur de métier de l'investisseur, peut contribuer à inventer des solutions. Par ailleurs, les partenaires peuvent être force d'entraînement pour impliquer des réseaux complémentaires à ceux de l'association.

**L'évaluation de l'utilité sociale du projet et du partenariat**: Evaluer l'impact du projet est un avantage considérable ; cela permet de mesurer concrètement ce qu'il apporte aux bénéficiaires, qu'ils soient directs ou indirects. Disposer de ces informations facilite non seulement l'optimisation et le déploiement du projet mais aussi la recherche de partenaire. Dans la mesure du possible, il est préférable que la démarche soit réalisée par un tiers, pour garantir le professionnalisme de l'exercice complexe mais également la légitimité des résultats vis-à-vis de l'externe. Il s'agit aussi de pouvoir qualifier quel est l'apport du partenaire et son effet de levier sur le projet soutenu.

## LA RÉPONSE DU MODÈLE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL

### Apporter un soutien global

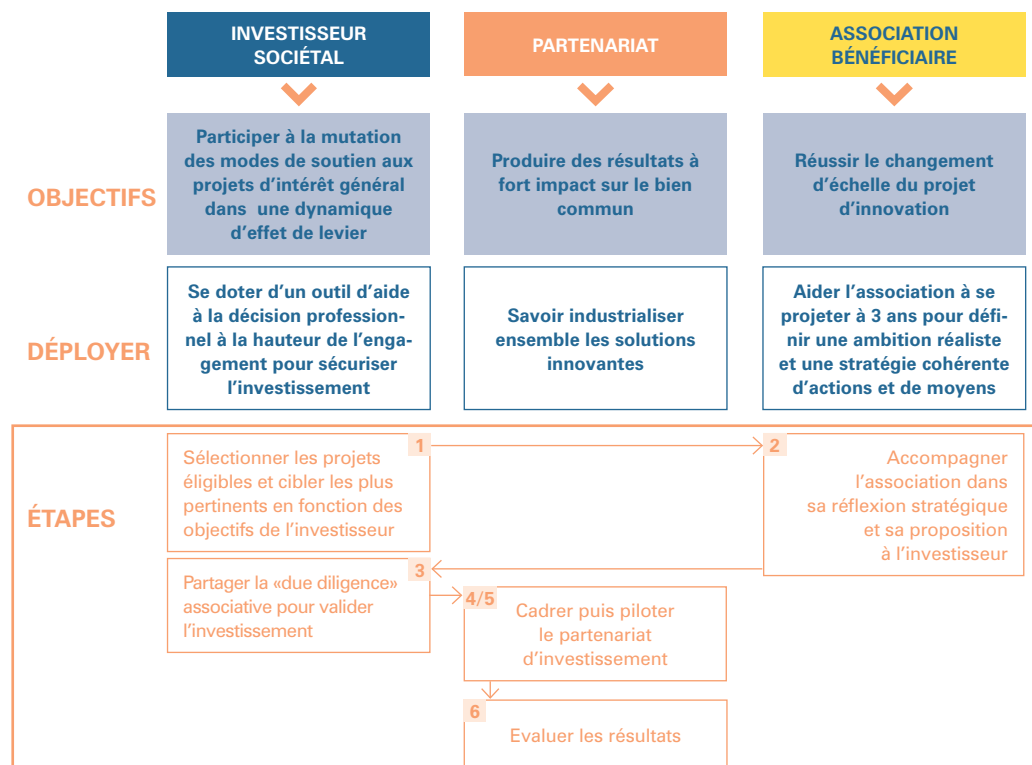
par une mise à disposition de 4 leviers d'action complémentaires, autour de la définition claire d'objectifs et d'un dispositif rigoureux d'évaluation des résultats



### 3.3.2. UNE MÉTHODE ORIGINALE, ENTRE SOUPLESSE DU SUBVENTIONNEMENT ET PROFESSIONNALISME DE L'INVESTISSEMENT, POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE CHACUN

Pour préserver sa capacité d'innovation, l'association doit rester maîtresse du développement de son projet. Si l'investisseur ne doit pas faire preuve d'ingérence dans la gestion de l'initiative, il convient néanmoins de sécuriser son «investissement sociétal».

Pour cela, la démarche doit suivre un processus très structuré et formalisé, auquel préside l'application d'étapes fondamentales (voir schéma ci-après) : tout d'abord, une sélection rigoureuse des projets éligibles par l'investisseur (1). Ensuite, un temps laissé à l'association pour élaborer une véritable projection du développement de son projet prouvant le bienfondé de l'investissement sociétal (2), celui-ci permet un partage avec l'investisseur, afin que celui-ci puisse décider de l'opportunité de confirmer son soutien (3). Puis vient le temps du partenariat avec l'établissement de principes de pilotage pour cadrer la relation durant 3 ans (4) le pilotage du partenariat (5), et enfin l'évaluation des résultats produits par le partenariat (6).



Ces 6 étapes se synthétisent en 3 grandes phases :



D'un point de vue opérationnel, ces principes peuvent se traduire par une intervention en trois temps forts : une étape de sélection, une phase de qualification du projet, et la phase d'investissement à proprement parler.

### **La phase de sélection : détecter les opportunités et choisir les projets pertinents**

L'investisseur est à l'initiative de la détection des projets soutenus. Il lui revient donc d'identifier les projets innovants et d'en analyser les critères de performance. Cette étape peut s'établir sans que le bénéficiaire potentiel n'en soit informé précisément afin que l'étude puisse se faire en toute objectivité.

Pour établir sa sélection, il se basera sur 3 critères précis : la forte utilité sociale attendue de l'innovation, la capacité de l'association à construire un modèle économique viable à l'issue du partenariat, et enfin une synergie avec ses propres enjeux, gage de prospérité de la relation.

Les associations potentiellement bénéficiaires de son soutien pourront alors être contactées et une collaboration leur être proposée. Bien souvent, leur première réaction est pour le moins mitigée... Lorsqu'un investisseur potentiel vous écrit pour vous dire « j'aimerais soutenir ce que vous faites »... où est le piège ? Un temps est de fait nécessaire pour faire connaissance et établir la confiance. Mais passée la surprise, voire le doute, le processus peut s'enclencher.

### **La phase de qualification : donner les moyens à l'association d'une réponse professionnalisée**

Pour co-construire avec les partenaires associatifs, il faut d'abord bien les comprendre. Avant d'agir, il convient donc de prendre le temps de qualifier leur projet et d'identifier leurs besoins. La phase de qualification, durant laquelle l'investisseur offre la possibilité à l'association de prendre le recul nécessaire sur son projet pour en définir les conditions de développement à 3- 5 ans, répond à cet enjeu. Cette étape, qui dure de 3 à 12 mois, avec une moyenne de 9 mois, permet d'étudier le projet dans toutes ses dimensions et se finalise par une étude de faisabilité des conditions d'un développement si-

gnificatif à 3 ans. Pour optimiser l'exercice, il est nécessaire de proposer à l'association d'être accompagnée dans sa réflexion stratégique. L'une des solutions consiste à mobiliser la compétence de professionnels du conseil. C'est dans cette dynamique que l'ADASI – Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation pour les associations d'intérêt général – a été créée par le Mouvement Associatif en partenariat avec l'Avise, la Caisse des Dépôts, Syntec Conseil en Management et Le RAMEAU. Ce dispositif est soutenu par le Ministère en charge de la Vie Associative dans le cadre des politiques publiques d'accompagnement du secteur associatif.

Dans cette phase, il est aussi important d'apporter des premiers moyens pour financer l'ingénierie de projet, des études ainsi que les argumentaires nécessaires au déploiement. Ce sont ces étapes de modélisation qui ne sont que très rarement financées par les investisseurs traditionnels.

### **La phase d'investissement : permettre au partenariat d'exprimer son plein potentiel**

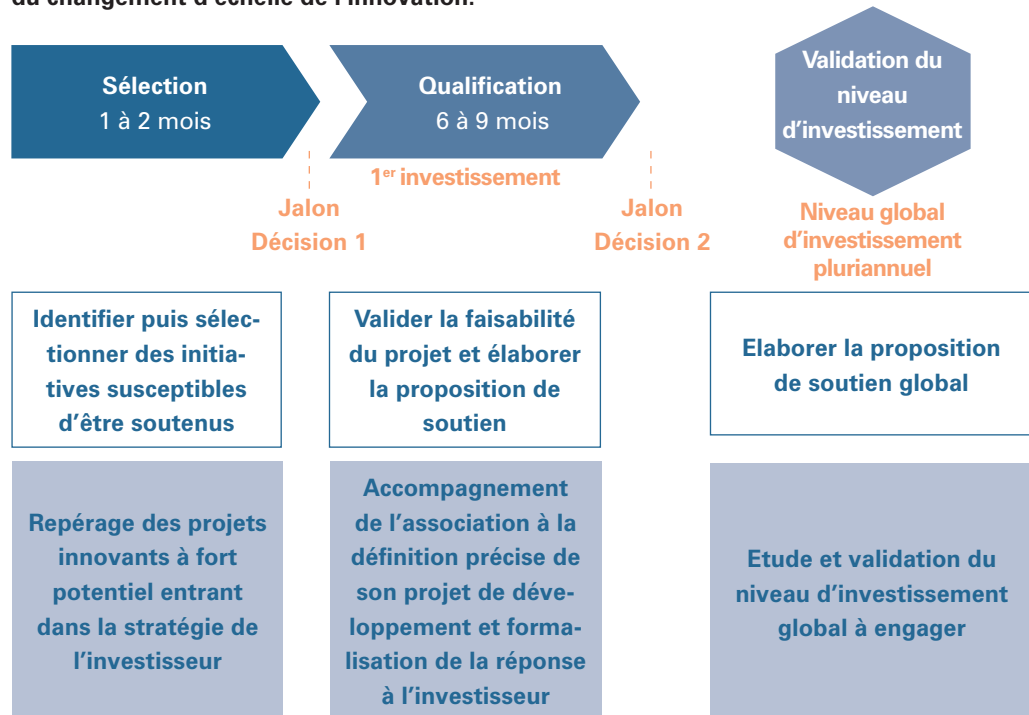
Pour produire les résultats conformes à l'ambition de développement et assurer un changement d'échelle sécurisé, un projet demande en moyenne trois à cinq ans. Il est en effet nécessaire de prendre le juste temps – celui d'apprendre à se connaître, à se faire confiance et à se familiariser à la logique de co-construction, mais aussi de permettre aux équipes respectives d'apprendre à travailler ensemble sur le terrain. Cela doit reposer sur une relation durable, transparente et sincère.

Durant toute cette période, la relation doit faire l'objet d'un suivi opérationnel régulier, et d'une supervision par la gouvernance de l'entreprise et celle de l'association. Pour ce faire, un Comité de partenariat doit être spécifiquement constitué, afin de piloter les actions, faire le point sur l'atteinte des objectifs, et procéder aux évaluations, a minima annuelles, qui permettront de statuer sur la valeur ajoutée créée par le partenariat, pour le bien commun mais également pour chacun des partenaires.

Cette mécanique s'avère nécessaire pour éviter que les acteurs ne s'éloignent de l'objectif initial, pour que l'ambition, qui se doit de rester forte, ne retombe et pour que la dynamique de co-construction puisse se mettre en œuvre.

### 3.4. UNE DEMARCHE PROFESSIONNALISEE EN 6 ETAPES

Les trois premières étapes de la démarche permettent à l'investisseur de décider progressivement du mode d'engagement et des moyens à mobiliser, les plus adaptés aux besoins du changement d'échelle de l'innovation.



#### 3.4.1. CHOISIR LE PROJET SOCIÉTAL

La décision de l'investisseur est une étape cruciale qui doit lui permettre de s'assurer du bien-fondé de l'investissement. Elle couvre les deux premières phases : la sélection puis la qualification du projet. C'est au terme de cette dernière étape que le choix d'investissement sur le long terme sera validé et calibré.

##### LA SÉLECTION

Elle doit permettre à l'investisseur d'identifier et de sélectionner les opportunités de partenariats à fort potentiel, pour le bien commun et en lien avec ses propres enjeux. Il s'agit donc d'une étape importante visant à choisir sur la base d'éléments tangibles, les projets qui sont susceptibles de bénéficier de l'investissement sociétal.

Pour réaliser cette sélection, l'investisseur doit s'appuyer sur une démarche structurée, consistant à partir de son cadre stratégique initial (nécessairement défini en amont), à mettre en œuvre une sélection rigoureuse des projets éligibles dans une logique d'entonnoir :

- Le cadre stratégique global de l'entreprise doit servir à structurer le périmètre de la sélection, afin d'assurer la pertinence des pistes envisagées. Ainsi, un à plusieurs sujets d'intervention sont préalablement définis par l'entreprise, en cohérence avec ses propres enjeux.
- Pour chaque sujet, l'entreprise doit ensuite qualifier les enjeux sociétaux, afin de pouvoir mettre en exergue les problématiques centrales, et d'établir sa ou ses priorités d'intervention. Par exemple, si elle souhaite intervenir dans le domaine de la dépendance des personnes âgées, elle pourra l'envisager sous l'angle des solutions de maintien à domicile, et/ou de création de solutions intermédiaires entre le domicile et l'Ehpad.
- Les solutions existantes pour chaque problématique identifiée doivent ensuite être qualifiées précisément : quel est le panorama des acteurs de référence ? Quels sont les réponses et les dispositifs proposés ? En quoi consistent concrètement les projets ? Quelle est leur utilité ? ...

- Sur la base de la cartographie établie, il convient en dernier lieu d'établir une analyse basée sur 2 éléments clés : la cohérence d'un rapprochement (fonction des enjeux de l'investisseur), et la pertinence des réponses sociétales proposées.
- un soutien spécifique couvrant tout ou partie de la mobilisation de ressources et des frais générés par la qualification, 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.

#### Les 4 temps de la selection :

1 Sélection des sujets d'intervention dans le respect des orientations stratégiques de l'entreprise

2 Qualification des enjeux sociétaux et des priorités d'intervention sur les sujets retenus

3 Détection des projets innovants et établissement d'une cartographie qualifiée

4 Sélection des projets sur la base de leur cohérence avec les enjeux de l'investisseur, et de la pertinence des réponses proposées

- un accompagnement à la réflexion stratégique de l'association autour de son projet d'innovation.

L'accompagnement stratégique doit mobiliser des compétences spécifiques. La démarche relève d'un savoir-faire complexe qui doit être adapté aux spécificités associatives. De plus, faire appel à un tiers de confiance pour l'accompagnement permet de garder une réelle neutralité. Elle n'est pas perçue comme une volonté de contrôler indirectement 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.

### 3.4.2. QUALIFIER LES BESOINS

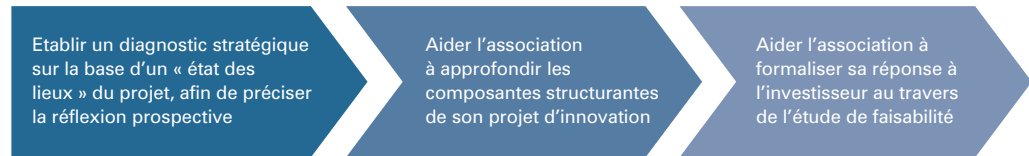
La clé d'une qualification réussie réside dans la capacité de l'investisseur à donner, et à prendre le temps de définir à la fois l'ambition et les besoins pour permettre le changement d'échelle : il est tout d'abord fondamental que l'association à qui l'investisseur propose un principe de partenariat puisse bénéficier du temps et des moyens de structurer sa réflexion et sa réponse. Lui permettre de prendre le temps de se projeter est une nécessité rarement offerte aux initiatives associatives. 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 l'association 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 pour concevoir l'ingénierie du projet de développement. A ce stade, l'investisseur sociétal peut intervenir de deux manières en proposant :

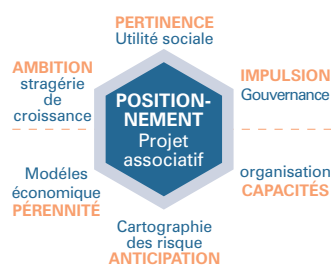
Dès lors, l'intervention d'acteurs externes, professionnels du conseil, s'avère être une solution adaptée au besoin d'accompagnement de l'association. Le retour d'expérience réalisé en 2014 auprès des associations bénéficiaires a fortement plébiscité cette solution. Pour être efficace, l'accompagnement stratégique se déroule en trois temps :

- Un diagnostic stratégique permettant de poser l'ambition et de qualifier les besoins de l'association par rapport à la maturité de sa réflexion
- Une réflexion approfondie sur le projet d'innovation, au regard des besoins mis en lumière lors du diagnostic, notamment en matière de modèle économique
- Une aide à la formalisation de la « due diligence associative » pour répondre de manière structurée et professionnalisée à l'investisseur.

### Les 3 temps de la qualification :



Procéder à un « questionnaire à 360° » pour éclairer l'association sur ses choix stratégiques, et l'aider à définir précisément les axes prioritaires de la réflexion, autour des 7 grandes caractéristiques structurantes du projet :



#### Préciser les composantes structurantes du projet :

- Fixer l'ambition de développement, en décrivant la solution que l'association souhaite mettre en œuvre à 3-5 ans (sa vision)
- Définir le modèle économique cible permettant une équation économique viable
- Définir le modèle économique pour la phase de développement (en fonction des besoins identifiés pour atteindre le modèle cible)
- Définir l'organisation adaptée, en cible et pour toute la trajectoire (montée en puissance)

#### Formaliser une réponse à l'investisseur consiste à rédiger une étude de faisabilité conformément à ses attentes :

- Démontrer la solidité du projet, au travers de sa pertinence, sa faisabilité technique, sa viabilité, la fiabilité et la crédibilité de la structure qui le porte.
- Qualifier précisément les besoins du projet pour assurer son développement
- Elaborer une proposition de partenariat sur la base de pistes de collaboration concrètes aptes à nourrir l'objectif de co-construction de l'investisseur

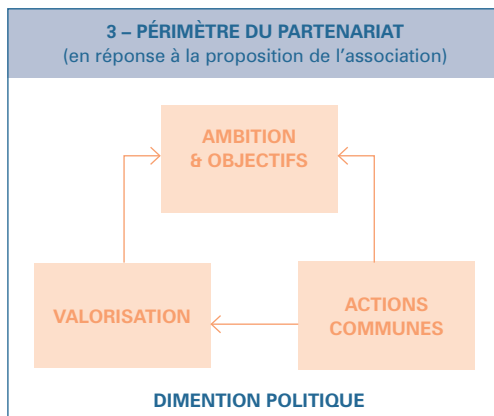
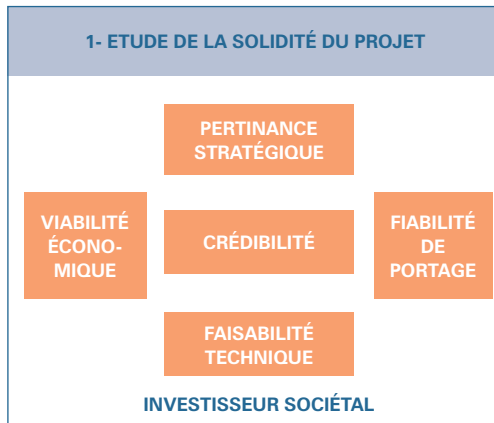
### 3.4.3. DEFINIR LE NIVEAU D'INVESTISSEMENT

Au terme du « temps associatif », c'est à l'investisseur de faire preuve du même professionnalisme que l'association, en procédant à l'analyse de sa due diligence. Il devra donc procéder à l'étude des éléments présentés par l'association avec rigueur et méthode. Ici encore, il convient de prendre le temps. Celui d'envisager la triple dimension du projet : technique, stratégique et politique.

- Techniquement : il faut d'abord se prononcer sur la solidité du projet autour de 5 questions structurantes, et vérifier que l'ensemble des éléments présentés attestent de cette solidité : la réponse sociétale proposée par l'association via son projet d'innovation semble-t-elle pertinente ? L'association 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 ?
- Stratégiquement : il est ensuite nécessaire d'envisager le niveau de réponse aux besoins exprimés par l'association. Celui-ci doit être en lien direct avec la manière dont le partenariat peut contribuer à répondre aux enjeux de l'investisseur : quel niveau d'engagement pour qu'il soit à la fois cohérent pour l'entreprise et efficace pour l'association ? Comment ce soutien se décline-t-il en termes financiers, d'accompagnement, de compétences et d'aide à l'évaluation ?
- Politiquement : la décision d'engagement doit finalement être prise sur la base de la proposition de partenariat de l'association et de l'impact attendu pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Cela revient à répondre à la question suivante : « Est-il pertinent de nous engager dans un véritable exercice de co-construction avec ce projet ? ».



### Les 3 temps de la validation de l'investisseur :



### CLÉS DE COMPRÉHENSION

#### QUE DEVIENNENT LES PROJETS SÉLECTIONNÉS ET QUALIFIÉS, QUI NE SONT PAS RETENUS POUR UN INVESTISSEMENT ?

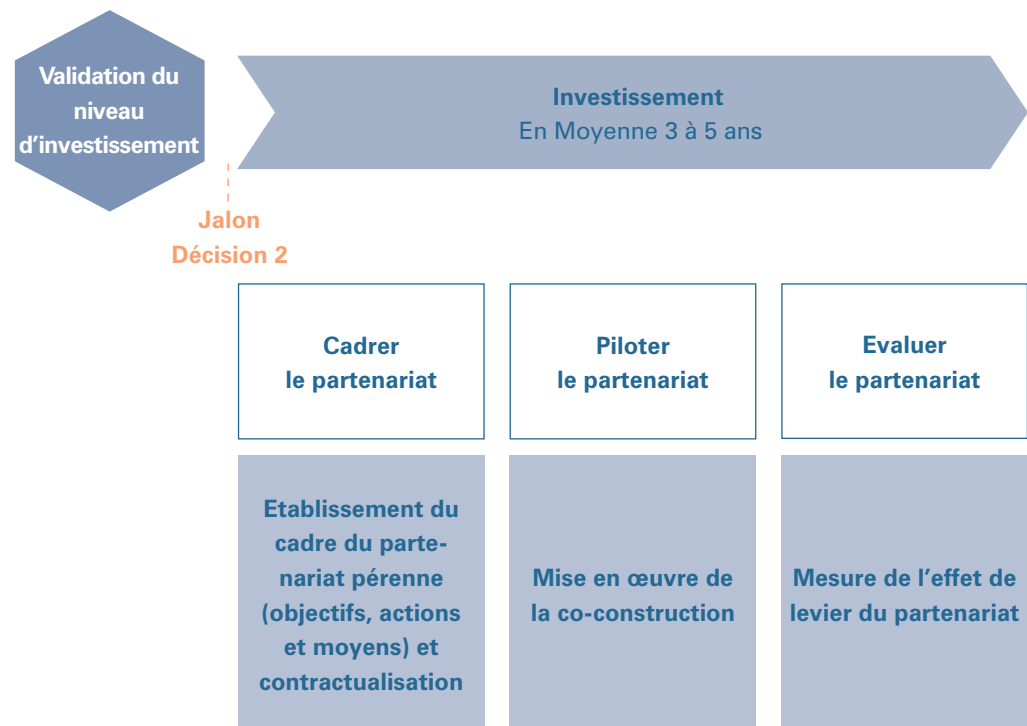
Certains projets qui présentent un potentiel important lors de la sélection ne dépassent pas la phase de qualification. C'est un véritable investissement pour l'ensemble des acteurs qui se sont engagés durant plusieurs mois. Il en va ainsi de l'association, de l'entreprise, et du cabinet de conseil chargé d'aider à la réflexion stratégique.

Si la faisabilité du projet n'a pas convaincu (en raison par exemple d'une ambition qui s'éloignerait de celle identifiée initialement et qui ne convergerait plus avec les objectifs de l'entreprise, d'un modèle économique trop risqué, ou bien encore d'une organisation présentant des faiblesses), l'engagement n'est pas inutile pour autant.

En plus d'avoir enrichi l'ensemble des acteurs impliqués, le travail effectué présente une forte valeur ajoutée. Tout d'abord parce que cette étape constitue un premier partenariat en soi, dans lequel l'investisseur a offert à l'association les moyens de qualifier le projet et d'installer les fondations du changement d'échelle. Ensuite parce qu'elle est éminemment structurante : en outillant le porteur de projet avec le dossier extrêmement complet produit durant la phase de qualification, elle lui permet d'aborder avec confiance, sérieux et crédibilité, la recherche d'autres investisseurs.

Evidemment, il revient à l'investisseur de partager clairement et sincèrement les motifs ayant conduit au refus d'investissement, pour que l'association puisse en fine valoriser cette fin de relation comme une étape de son cheminement, et non comme un échec.

Les 3 étapes suivantes permettent d'agir efficacement autour d'un mode d'investissement et d'une relation partenariale adaptés.



#### 3.4.4. CADRER LE PARTENARIAT

La phase d'investissement est la période durant laquelle la relation partenariale doit exprimer son plein potentiel. A ce titre, il est fondamental qu'elle commence par poser un cadre clair et partagé par les partenaires pour définir ensemble les objectifs et les modalités de leurs engagements réciproques.

Comme pour la phase de qualification du projet et des besoins, il s'agit ici de professionnaliser des pratiques qui doivent évoluer pour permettre le développement de relations plus constructives.

**Le partage des objectifs :** 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 détaillé, l'association et l'entreprise partagent rarement ce qui motive l'autre. Le dialogue sur les objectifs réciproques est souvent négligé.

Ainsi, peu d'acteurs ont une idée juste des objectifs de leur partenaire. C'est ce que révèlent les écarts de perception observés dans le programme «Partenaires d'Avenir» initié par Le RAMEAU, dans lequel 12 duos association-entreprise parmi les plus matures en termes de partenariats innovants ont été invités à s'exprimer sur leur alliance stratégique.

Ce manque de précision sur les objectifs mutuels, s'il n'est pas forcément fatal à la relation, 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.

**La formalisation :** Le dialogue est une condition nécessaire mais pas suffisante au dépassement du « plafond de verre » du partenariat et à l'instauration d'une véritable co-construction. Il doit en effet se matérialiser dans des accords formels et validés par les partenaires pour éviter que ne s'installent des zones floues basées sur une mauvaise compréhension. Ainsi,



dans la pratique, on observe que la contractualisation, qui permet de formaliser clairement les objectifs, aussi bien communs que propres aux structures, est encore minoritaire : seul un partenariat sur trois fait l'objet d'une convention, la relation restant donc la plupart du temps, informelle. Par ailleurs, la formalisation ne doit pas se limiter au cadre juridique de la convention. 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. Pour cela, il convient également d'avoir structuré un plan d'actions opérationnelles qui vient compléter le cadre formel de la convention juridique.

L'autre écueil est d'avoir une convention trop précise qui empêche toute créativité dans la mise en œuvre. Il faut donc privilégier deux outils distincts : la convention et le plan d'actions.

La convention a vocation à servir de cadre de référence aux partenaires. 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 opérationnelles, quant à lui, est évolutif. 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 progressivement faire évoluer leurs pratiques partenariales.

### 3.4.5. CO-CONSTRUIRE

Une fois le cadre posé, la mise en œuvre d'un plan d'actions commun sous un pilotage partagé peut commencer.

Des pièges sont toutefois à éviter pour ne pas créer le terreau d'espoirs déçus... Ainsi, les deux partenaires doivent garder à l'esprit qu'il n'est ni naturel, ni aisé de travailler avec un partenaire, à plus forte raison lorsque ses références et habitudes de fonctionnement sont culturellement très différentes. Trois principes d'action peuvent alors aider à enclencher une dynamique fructueuse : prendre le temps nécessaire à la confiance, impliquer des « intrapreneurs » qui, au sein de chacune des organisations, joueront le rôle « d'ambassadeur » du partenariat, et veiller à la bonne articulation des logiques nationale et territoriale.

#### • Prendre le temps d'établir la confiance

Le temps est une dimension essentielle de la dynamique partenariale. Le monde associatif et le monde des entreprises fonctionnent sur des rythmes très différents qu'il faut réussir à synchroniser : il y a bien un temps commun à trouver. En outre, certains préjugés peuvent exister entre ces deux mondes qui ne se connaissent pas et c'est après s'être donné du temps pour la rencontre et la découverte de l'autre organisation que chacun s'apercevra que les préjugés s'effacent progressivement au profit d'un dialogue constructif.

Les acteurs doivent accepter de créer étape par étape la confiance nécessaire à la co-construction. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne la mise en œuvre de partenariats d'innovation sociétale : ceux-ci ont, pour chacune des organisations qui s'y investissent, une dimension politique, puisque ces partenariats impliquent que chaque partenaire partage sa Recherche & Développement, élément de différenciation fort pour chacune des organisations.

Il est donc illusoire de penser conférer cette dimension politique à un partenariat tout juste naissant, alors même que la preuve de la pertinence des aspects stratégique et opérationnel du partenariat n'a pas encore été produite. Les partenariats commencent donc généralement par des relations de type « Mécénat » ou « Pratiques Responsables » pour ensuite évoluer vers un partenariat d'Innovation Sociétale, une fois que les partenaires ont établi une relation de proximité.

• **L'articulation des logiques nationales et territoriales**

Si un accord-cadre entre les partenaires est primordial au niveau national pour insuffler la dynamique du partenariat, il est également important de prendre le temps d'envisager comment construire une démarche stratégique et opérationnelle sur les territoires avec les interlocuteurs concernés.

Par nature, l'innovation sociétale se construit sur le terrain, seul à même de fournir aux partenaires des éléments tangibles, dans un lien de proximité avec un grand nombre d'interlocuteurs (dont, en particulier, les Pouvoirs publics ou encore les bénéficiaires de l'innovation). Le succès opérationnel de la R&D conjointe dépend de ce dialogue territorial, démarche qu'il faudra d'ailleurs reproduire sur chacun des territoires dans lequel l'innovation sociétale aura vocation à être diffusée. Cette articulation des logiques nationales et territoriales nécessite des ajustements pour chacun des partenaires. Elle est l'une des difficultés à aborder et solutionner ensemble.

• **L'implication d'intra-preneurs, «ambassadeurs» du partenariat**

La force des réalisations d'un partenariat dépend avant tout des personnes qui le portent à l'intérieur des organisations partenaires. Ceci est d'autant plus vrai en ce qui concerne les partenariats qui ont trait à l'innovation sociétale. Ces partenariats mettent en œuvre un travail de co-construction nécessitant l'implication de chaque structure. Il faut donc qu'au sein de chaque organisation, l'interlocuteur de référence soit capable d'incarner la volonté politique des dirigeants. Pour ce faire, il devra d'abord être, en interne, le bon ambassadeur du projet et posséder les qualités d'un intra-preneur : la vision, la médiation et la capacité de conviction.

**CLÉS DE COMPRÉHENSION**

**QUELS DEFIS DOIT RELEVER L'INTRA-PRENEUR, VÉRITABLE AMBASSADEUR DES ALLIANCES ?**

Pour réussir le déploiement de solutions à la mesure de l'ampleur des enjeux de société, les partenariats d'innovation sociétale doivent présenter trois qualités principales. Ils doivent bien sûr porter un projet cohérent et pertinent, à forte utilité sociétale.

Ils doivent aussi bénéficier de l'impulsion de dirigeants visionnaires, réellement convaincus de la nécessité d'engager leur organisation dans ce travail de co-construction du bien commun. Mais, surtout, ces partenariats naissent grâce à la détermination et à la capacité d'ouverture d'Intra-preneurs agissant aux côtés des dirigeants.

Par rapport aux Entrepreneurs, les Intra-preneurs doivent disposer de certaines qualités supplémentaires. Comme l'entrepreneur, l'intra-preneur a une vision... qu'il doit toutefois réussir à porter sans bénéficier des mêmes ressources associées.

Dès lors, l'une des qualités d'un intra-preneur réside dans sa capacité à réaliser des projets avec une réelle efficacité de moyens.

Comme l'Entrepreneur, l'Intra-preneur doit savoir mobiliser les membres de l'organisation... en prenant garde néanmoins de ne pas bousculer l'organisation. C'est un leader qui doit aussi savoir être médiateur afin de gérer au mieux la tension qui existe entre la conduite du changement et l'innovation.

Enfin, comme l'Entrepreneur, l'Intra-preneur doit réussir à articuler stratégie et aspects opérationnels d'un projet... mais il doit aussi savoir laisser la reconnaissance à d'autres personnes. Par nature, l'Intra-preneur est le « promoteur de l'ombre » du projet qu'il a lui-même porté sur les fonts baptismaux mais dont d'autres vont devoir s'approprier la paternité pour que le projet puisse être déployé pleinement. La portée politique de ces projets nécessite en effet un partage spécifique.

L'Intra-preneur est donc à la fois visionnaire et défricheur, sans qu'on ne lui attribue la réussite du projet. Le rôle de ces intra-preneurs dans la construction d'alliances au service du bien commun est fondamental. Le RAMEAU a perçu la nécessité de créer un espace de rencontre entre pairs afin de soutenir leur action et a lancé en décembre 2014 un groupe de réflexion sur le sujet réunissant 21 intra-preneurs sociétaux issus de 8 secteurs complémentaires de l'économie.

### 3.4.6. EVALUER L'EFFET DE LEVIER DU PARTENARIAT

Plus que jamais, évaluer l'utilité sociale des projets d'intérêt général est une nécessité. C'est d'ailleurs ce que nous enseignent les nombreuses recherches qui se penchent sur le sujet, comme en témoignent les programmes tels que ceux de l'Avise (recherche appliquée), ou de l'IIES de l'ESSEC (recherche académique), pour ne citer que les plus engagés.

L'évaluation de l'utilité sociale n'en reste pas moins une thématique émergente, sur laquelle associations et entreprises continuent de s'interroger. Dans la pratique, elle est encore loin d'être systématique. Ainsi, un partenariat sur cinq seulement mesure la performance des actions, et seuls 38% des partenaires en font le bilan.

Les pionniers des nouvelles alliances mettent en avant l'apport structurant de l'évaluation. Au-delà de la nécessité d'évaluer l'utilité sociale des projets, ils analysent celle des partenariats capables de les porter. Car dans le cadre de la co-construction, évaluer l'utilité sociale des initiatives d'intérêt général ne suffit pas. Encore faut-il être capable de témoigner de l'effet de levier de la coopération, et de proposer un principe d'analyse susceptible de témoigner de manière crédible des résultats produits.

Pour éclairer les partenaires, le RAMEAU a réalisé au 1<sup>er</sup> semestre 2015, une étude sur l'évaluation des partenariats et a publié à cette occasion un référentiel méthodologique sur ce sujet (cf.[www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)).

## ILLUSTRATION

### UNE EXPERIMENTATION PIONNIERE : LE FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE

Avec la création du Fonds d'innovation, AG2R LA MONDIALE offre une première incarnation à grande échelle du modèle d'investisseur sociétal. L'outil se positionne en complément des autres modes de soutien du Groupe, selon des principes forts :

- Appuyer des projets ambitieux ayant démontré leur valeur ajoutée pour le bien commun,
- Les soutenir sur une durée de 3 ans pour sécuriser leur développement jusqu'à l'autonomie,
- Evaluer les résultats pour démontrer la pertinence de ce soutien innovant.

En 2010, AG2R LA MONDIALE crée un Fonds spécifiquement dédié au soutien de l'innovation sociétale, illustrant une nouvelle fois sa capacité à être précurseur dans l'accompagnement des initiatives d'intérêt général. Jusque-là, le groupe apportait des aides financières, sous forme de dons ou de subventions. La logique du fonds d'innovation va bousculer cette posture. Avec lui, AG2R LA MONDIALE souhaite désormais assumer un rôle de partenaire économique dans le développement et la consolidation des structures bénéficiaires, au travers d'un véritable dispositif d'accès à l'autonomie.

Depuis lors, le Fonds a détecté 92 projets d'innovation, parmi lesquels 26 ont été qualifiés. Des 26 études de faisabilité produites, 16 ont donné lieu à des partenariats triennaux qui sont toujours en cours fin 2014.

**5 ans après le lancement de l'expérimentation, l'analyse révèle un bilan fortement positif et riche d'enseignements.** Elle nous apprend ainsi qu'il est essentiel de partager les objectifs communs très en amont dans la relation. Toute ambiguïté doit nécessairement être levée, afin de ne pas générer d'incompréhension, de frustration ou de déception, de part ou d'autre. Dans ce domaine, les équipes d'AG2R LA MONDIALE ont appris, au fil des 5 années écoulées, à exposer avec de plus en plus de clarté les objectifs du fonds d'innovation, véritable O.V.N.I. lors de sa création ! Il importe ensuite de s'assurer que la gouvernance de l'association s'implique au-delà de la seule motivation du porteur de projet. En effet, la capacité « de faire comprendre » l'initiative en interne est un élément sine qua non de sa réussite. Pour cela, l'une des clés d'analyse du fonds d'innovation est de mesurer l'importance stratégique que revêt le projet d'innovation au sein de la structure porteuse.

L'accompagnement est reconnu comme l'élément à la fois le plus différenciant du fonds d'innovation, et l'un des plus créateurs de valeur ajoutée, comme en témoigne le retour d'expérience réalisé par des consultants externes en 2014. Globalement, le taux de satisfaction des bénéficiaires est très élevé, tous soulignent l'efficacité de la démarche, reconnaissent le professionnalisme et l'engagement des cabinets impliqués, et jugent les modalités de mise en œuvre parfaitement adéquates. Pour eux, la démarche est particulièrement pertinente en phase de diagnostic initial des besoins et de qualification du projet. La structuration de la réflexion stratégique est également fortement appréciée, avec des impacts significatifs sur la clarification de l'ambition et la définition d'une organisation adaptée, même si des progrès doivent encore être opérés dans l'acculturation des acteurs du conseil aux spécificités associatives, notamment en termes de réflexion sur les leviers du modèle économique et sur l'évaluation de l'impact sociétal.

Enfin, la participation de co-investisseurs constitue un élément clé pour le déploiement à grande échelle, sur lequel il conviendra à l'avenir d'insister. Des efforts mériteraient notamment d'être déployés collectivement pour mieux détecter les projets présentant de fortes potentialités de pertinence mais aussi de viabilité pour le bien commun. AG2R LA MONDIALE souhaite d'ailleurs continuer à donner l'exemple de la co-construction, en élargissant certains de ses investissements à d'autres structures financières du groupe, qui pourraient être intéressées par une participation au titre de leurs investissements responsables.

Dans cette démarche innovante, rappelons que la gestion paritaire est une force. Elle permet de croiser les regards entre partenaires sociaux. Cela enrichit l'analyse et la vision portées sur chacun des projets d'investissement.

### 3.5. ZOOM SUR L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIÉTALE DES ALLIANCES

#### 3.5.1. L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIÉTALE DES PARTENARIATS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Dans un contexte en profonde mutation où l'augmentation des fragilités se conjugue à la rarefaction des ressources, les partenariats entre associations et entreprises constituent plus que jamais une réponse innovante et à forte valeur ajoutée aux problématiques d'intérêt général, grâce à l'effet de levier produit sur l'utilité du projet d'innovation.

Évaluer l'utilité sociale d'un partenariat, c'est permettre la valorisation de cet effet de levier, et contribuer à pérenniser les initiatives de co-construction portées par les associations et les entreprises.



Évaluer l'utilité sociale d'un partenariat, c'est ainsi rendre compte de son impact, au-delà de la seule utilité produite par la réponse sociale de l'association. L'exercice va donc permettre aux partenaires de :

- Mesurer et valoriser la réponse que les partenaires apportent conjointement à la problématique de société pour laquelle ils se mobilisent,
- Valoriser la contribution du partenariat aux objectifs de leurs organisations respectives,
- Se doter d'un outil d'aide à la décision précieux pour la poursuite de leur réflexion stratégique, et d'un socle sur lequel asseoir une confiance partagée,
- Mobiliser une alliance plus large, pour développer à grande échelle les réponses adaptées aux besoins de la société.

	INVESTISSEUR SOCIÉTAL	PARTENARIAT	ASSOCIATION BÉNÉFICIAIRE
<b>ENJEUX DU PARTENARIAT D'IS</b>	Pour l'Investisseur sociétal Proposer un nouveau mode d'investissement dans les projets d'intérêt général	Pour les deux partenaires Co-construire des solutions innovantes à fort impact sur le bien commun	Pour l'association Passer une étape de croissance complexe pour toute organisation
<b>OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter une visibilité claire sur la contribution du partenariat aux objectifs stratégiques de l'entreprise</li> <li>• Procurer un outil d'aide à la décision à la hauteur de l'engagement, pour sécuriser l'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre lisible les résultats et les impacts du projet d'innovation</li> <li>• Assurer le dialogue nécessaire à une relation équilibrée, durable et à fort impact pour le bien commun et les partenaires</li> <li>• Valoriser les actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre visible la contribution du partenariat aux objectifs stratégiques de l'association</li> <li>• Garantir une véritable implication du partenaire (au-delà de l'apport classique de moyens)</li> </ul>

## CLÉS DE COMPRÉHENSION

### LE POINT SUR LE PROGRAMME PARTENAIRES D'AVENIR ET L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE DES PARTENARIATS.

En 2013, Le RAMEAU a lancé «Partenaires d'Avenir», un programme de recherche visant à qualifier les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale des partenariats, modéliser une méthode concrète et des outils d'évaluation, et de réfléchir aux conditions d'essaimage qui permettront à chacun de faire progresser ses pratiques.

Dans le cadre de ce programme, a été menée une étude sur les pratiques d'évaluation des partenariats entre entreprises et structures d'intérêt général. Elle a été rendue publique en mai 2015

L'étude a révélé que une grande majorité des entreprises évaluent leur partenariats, en particulier si les partenariats sont jugés stratégiques ou si des moyens importants ont été engagés. 3 indicateurs sont systématiquement suivis : (i) les résultats produits sur l'intérêt général, (ii) le respect des engagements prévus dans la convention, et (iii) les moyens / actions déployés d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

Selon les entreprises, le périmètre d'évaluation du partenariat doit comprendre en priorité l'analyse de son impact sur l'utilité sociale, ainsi que l'analyse de l'impact sur l'association, mais aussi sur l'entreprise elle-même.

Les entreprises expriment clairement quels sont les bénéfices de l'évaluation : il s'agit de capitaliser l'expérience partenariale, de mieux piloter et d'améliorer les pratiques, et d'avoir des éléments concrets pour dialoguer entre partenaires. L'évaluation est aussi perçue comme étant un levier fort pour être en mesure de valoriser les actions menées, d'abord en interne puis vis-à-vis de l'écosystème de l'entreprise.

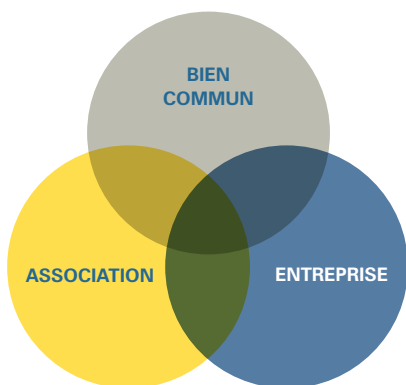
Les freins à l'évaluation sont principalement liés à la mise en œuvre d'une telle démarche. Ils concernent le manque de ressources financières et humaines, la difficulté à évaluer l'impact des actions et, dans une moindre mesure, le manque de connaissance ou de compétences sur la façon de faire.

### 3.5.2. TROIS BÉNÉFICIAIRES À PRENDRE EN COMPTE

Un partenariat autour de l'intérêt général implique 3 catégories de parties prenantes : chacun des deux partenaires eux-mêmes, et les bénéficiaires pour lesquels ils se mobilisent. Ce type de partenariat dépasse la relation classique d'échange : au travers de leur action, c'est d'abord une amélioration du bien commun qui est recherchée... mais pas seulement ! Un partenariat à visée d'utilité sociale cherche à produire une triple valeur ajoutée : pour le bien commun mais aussi pour chacun des partenaires.

Il convient donc d'envisager l'utilité (recherchée et produite) du partenariat dans son intégralité :

- Quel impact, quel effet de levier sur l'utilité sociale du projet porté par les partenaires ?
- Quel impact, quelle valeur ajoutée pour l'association ?
- Quel impact, quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ?



### 3.5.3. TROIS NIVEAUX D'ANALYSE POUR MESURER LES RÉSULTATS

La démarche d'évaluation d'utilité sociale d'un partenariat doit prendre en compte trois niveaux d'analyse : les objectifs que les partenaires ont assignés à leur partenariat, les résultats du partenariat et le contenu même du partenariat.

#### 1ER NIVEAU D'ANALYSE D'UN PARTENARIAT : SES OBJECTIFS

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 mais 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.

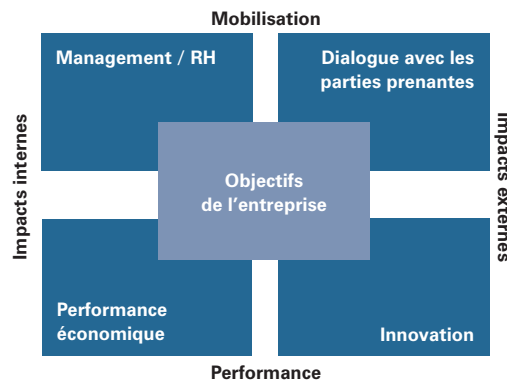
La reprise des objectifs au moment de l'évaluation permet notamment de vérifier si ces objectifs ont évolué depuis le lancement du partenariat et, le cas échéant, de les réactualiser. Le travail consistant à reprendre les objectifs des organisations partenaires et du partenariat sera la base de l'évaluation de l'utilité sociale du partenariat. 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 les 6 dimensions de l'utilité sociale mises en exergue par l'Avise (Source : Evaluer l'utilité sociale de son activité, AVISE, 2007).



Les différents objectifs d'un partenariat peuvent se synthétiser comme suit :

Quels objectifs pour l'entreprise ?



- les critères à évaluer : 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-ils 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 permet d'aboutir à une liste concrète de résultats observables, comparés aux objectifs initiaux

Quels ambitions pour les bénéficiaires ?



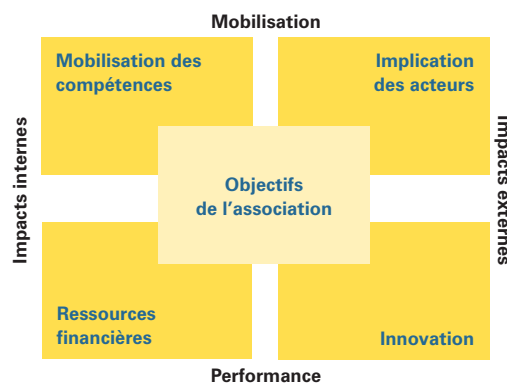
### 3E NIVEAU D'ANALYSE D'UN PARTENARIAT : SON CONTENU

Le contenu du partenariat est le point d'appui tangible pour établir le lien entre les objectifs et les résultats, et permettre au partenariat d'évoluer dans une logique d'amélioration continue. 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.

Quels objectifs pour l'association ?



### CONCLUSIONS ET SUITES DE L'ÉVALUATION

En partant des objectifs que les organisations partenaires se sont assignés en lançant le partenariat (objectifs propres aux partenaires et objectifs de contribution au bien commun), la démarche d'évaluation du partenariat doit permettre de mesurer, d'une part, l'écart qui existe entre (i) les résultats produits dans le cadre du partenariat et (ii) les résultats qui en étaient attendus, et d'autre part l'écart entre (i) les actions qui ont été menées et (ii) celles qui devaient être menées.

Ce travail amène les partenaires à envisager quels sont les objectifs réactualisés du partenariat et à élaborer ses prochaines étapes.

### 2E NIVEAU D'ANALYSE D'UN PARTENARIAT : SES RÉSULTATS

Ce niveau d'analyse appréhende l'écart éventuel entre les résultats qui étaient attendus et les résultats réels du partenariat. Il est donc nécessaire d'entamer un cheminement à partir des objectifs, une fois ceux-ci énoncés, en s'interrogeant sur :



## CLÉS DE COMPRÉHENSION

### UNE METHODE NECESSAIREMENT STRUCTUREE

La qualité de l'évaluation dépend intégralement de la qualité de la collecte des éléments et de l'interprétation qui pourra en être faite. Pour garantir l'efficacité de la démarche, il est donc indispensable de s'assurer que tous les éléments seront disponibles lors de l'évaluation. Dès lors, il convient de :

- Définir en amont ce que l'on cherchera à mesurer / prouver dans l'évaluation,
- S'assurer que les éléments indispensables à la mesure seront collectés,
- Rationnaliser l'effort à produire lors de l'évaluation.

Pour structurer la démarche, il peut être intéressant de poser un cadre écrit, apte à servir de référence lors des évaluations successives, celui-ci contenant :

- Le rappel de l'ambition du projet en termes d'utilité sociale,
- La qualification de cette ambition, selon un référentiel commun,
- Les critères et indicateurs pertinents choisis pour évaluer l'utilité sociale (cohérents au regard de l'ambition et rationnels concernant leur mise en œuvre future),
- La qualification des objectifs stratégiques des partenaires,
- Les critères et indicateurs pertinents pour évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques,
- La description des actions et moyens du partenariat et les résultats attendus,
- Les engagements conjoints pris par les partenaires dans les pratiques de la relation partenariale.

Le RAMEAU propose une méthode d'évaluation des partenariats dans un référentiel publié en mai 2015

# CONCLUSION

Au vu de leurs enjeux respectifs, les acteurs de la société civile sont de plus en plus enclins à coopérer. Ainsi, les associations ont bien compris que pour dépasser « l'effet ciseau » qui leur impose de répondre à toujours plus de fragilités avec moins de ressources, la participation et le soutien des entreprises devenait un élément fondamental de leur organisation et de leur modèle économique. De leur côté, une bonne majorité des entreprises est déjà favorable aux partenariats avec les associations, preuve s'il en fallait encore que le mouvement s'accélère et que notre société a raison d'être optimiste quant au développement de la coopération. Ainsi, 21% d'entre elles (soit 200 000 structures d'un salarié et plus) développent déjà des partenariats avec des associations. Soulignons que cela concerne déjà une PME sur trois. Le mouvement est récent (79% des partenariats ont moins de 5 ans) et il est appelé à s'amplifier puisque que 78 % d'entre elle en jugent l'impact positif et souhaitent continuer dans cette démarche. De plus, 33 % des entreprises qui ne sont pas encore engagées se disent prêtes à développer des partenariats à l'avenir.

Si le passage à l'acte reste difficile en raison des différences entre ces deux mondes, la volonté des acteurs est là. L'importance de ce nouveau dialogue est maintenant bien comprise et la majorité des acteurs de part et d'autre souhaite l'engager.

Dans cette optique, l'accompagnement des structures apparaît comme un levier porteur d'assurances multiples : mise en relation avec « le bon partenaire », aide à la compréhension mutuelle, établissement de règles pour un « partenariat équilibré et durable répondant à des objectifs clairs pour les deux

parties » sont autant d'éléments clés pour aider les pionniers à passer de nouvelles étapes, pour donner un signal fort de notre capacité collective à inventer des solutions, et pour libérer l'esprit d'entreprendre.

Dans ce nouveau paradigme, « apprendre à faire une place à l'Autre » est sans conteste le défi auquel nous sommes confrontés. Gageons que nous saurons collectivement le relever.

La co-construction en matière d'innovation est sans aucun doute l'un des leviers pour démontrer la valeur ajoutée partagée des alliances au service du bien commun. Le modèle d'investisseur sociétal décrit dans ce référentiel est un moyen pour les partenaires de développer ensemble de la valeur partagée et de permettre le déploiement à grande échelle de l'innovation.

Il reste encore de nombreux freins à lever. Citons notamment :

- la **solidification des 1<sup>ers</sup> modèles socio-économiques hybrides** qui sont encore en émergence,
- la mise en place d'une **gouvernance adaptée à ces partenariats hybrides** qui restent très largement à inventer,
- le **cadre juridique de ces partenariats de R&D sociétale qui à ce jour n'existe pas**, nécessitant un véritable « droit à l'expérimentation » que certains territoires ont institué de manière expérimentale,
- l'**articulation avec les politiques publiques** dans une **dynamique de co-construction** pour réduire les fragilités et proposer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

En outre, les entreprises n'agissent pas seules lorsqu'elles s'investissent dans un projet

d'innovation sociétale portée par une structure d'intérêt général. De plus en plus souvent, elles agissent de concert et adoptent un positionnement d'investisseurs multi-acteurs. Il devient donc nécessaire de s'interroger sur les différentes articulations possibles entre les co-investisseurs. Le RAMEAU lance en cette année 2015 un programme de recherche, afin d'explorer plus avant cette question et d'élaborer des moyens de développer le co-investissement dans les projets d'innovation sociétale, notamment sur les questions de changement d'échelle.

Par ailleurs, il reste aussi à traiter la question complexe de la sortie des investisseurs sociétaux des projets d'innovation sociétale. Leur intervention est nécessairement limitée à la période pendant laquelle la structure d'intérêt général élabore le modèle de déploiement de son innovation sociétale. L'investisseur sociétal a vocation à sortir du processus, ou tout au moins à transformer son positionnement lorsque le projet est consolidé et fondé sur un modèle économique pérenne. Il faut alors que d'autres investisseurs et partenaires, publics et privés, prennent le relais. Cette phase de transition reste encore particulièrement délicate, du fait de l'originalité des projets d'innovation sociétale. Elle doit être préparée très en amont, par exemple dans le cadre d'un partenariat entre l'investisseur sociétal et les financeurs qui prendront sa relève. Un co-investissement bien mené peut alors permettre de sécuriser cette phase de transition dans laquelle le projet d'innovation sociétale se trouve de nouveau en risque.

Sans attendre que toutes les réponses à ces questions ne soient traitées, Le RAMEAU a souhaité partager son retour d'expérience de 5 ans d'expérimentation du modèle d'investisseur sociétal. De nombreuses pages restent à écrire, et le laboratoire de recherche appliquée sur la co-construction du bien commun est à la disposition des structures d'intérêt général et des entreprises qui souhaitent développer de nouvelles expériences.

Le mouvement de co-construction du bien commun est en marche sur nos territoires. L'invention progressive de modèles hybrides en est un signe particulièrement encourageant. Il démontre notre capacité collective à

inventer un XXIème plus solidaire et durable, fondé sur une articulation où économique et sociétal sont les deux faces d'une même pièce. Les exemples sont de plus en plus nombreux pour nous donner espoir dans notre capacité à faire des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui nos atouts de demain tant pour nos générations que pour les générations futures.

Nous ne pouvons finir ce référentiel sans souligner l'importance structurante des femmes et des hommes qui quotidiennement tentent de rapprocher les mondes qui hier encore étaient opposés. Ces entrepreneurs et intrapreneurs sont les « Artisans du Bien commun » qui œuvrent résolument pour que la co-construction du bien commun ne soit plus une hypothèse de recherche mais une réalité de terrain. Ces « ouvriers de l'ombre » sont les ferments de la Société de demain. C'est à eux qu'est dédié ce référentiel, pour les remercier de leurs engagements et les inciter à poursuivre avec détermination et enthousiasme le chemin qu'ils ont eux-mêmes ouvert !

# ANNEXE: GLOSSAIRE

**Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus** puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est **essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail.**

Le glossaire ci-joint correspond à celui que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces **définitions** sont progressivement confirmées / informées par les résultats des travaux de recherche. Elles **n'ont donc pas vocation à être universelles, mais seulement à clarifier les concepts utilisés.**

---

## GLOSSAIRE 1 – DÉFINITIONS GÉNÉRALES DES CONCEPTS

---

---

## GLOSSAIRE 2 – LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

---

---

## GLOSSAIRE 3 – LES MODÈLES DE GOUVERNANCE

---

---

## GLOSSAIRE 4 – LA CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

---

---

## GLOSSAIRE 5 – LES MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES

---

---

## GLOSSAIRE 6 – L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS

---

## GLOSSAIRE I – DEFINITIONS GENERALES DES CONCEPTS

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous, les définitions que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

**Société civile** : La société civile peut schématiquement se découper en 3 sphères complémentaires :

- Les citoyens directement et/ou réunis sous forme informelle, comme les collectifs par exemple,
- Les entreprises et l'ensemble du corps social qui la compose, représentées au travers de sa structuration paritaire : syndicats / patronat,
- Le secteur associatif qui se structure lui-même entre le secteur organisé (environ 60% du secteur), et les associations non affiliées à une fédération.

**Intérêt général, bien commun, utilité sociale et utilité publique** : Parfois utilisées indifféremment, ces 4 notions se distinguent de la manière suivante :

- **Intérêt général** : c'est ce qui est défini comme tel par une autorité reconnue compétente pour arbitrer ce qui relève ou non de l'intérêt général. En France, l'intérêt général désigne l'intérêt collectif défini et régi par l'Etat et les Pouvoirs publics. Très longtemps en France, l'intérêt général a été considéré comme un monopole d'Etat. La décentralisation pose la question de l'élargissement à l'ensemble des Pouvoirs publics de la gestion de cet intérêt général. Par définition, la logique induite est « top down » : une autorité arbitre.
- **Bien commun** : c'est la participation des acteurs de la société civile à un intérêt supérieur à la somme des intérêts individuels concernés. La co-construction du bien commun correspond à la capacité des acteurs à être individuellement et collectivement force de proposition auprès des autorités légitimes pour porter l'intérêt général. La logique est ici « bottom up » : la société civile propose. L'articulation entre les deux notions de bien commun et d'intérêt général caractérise le modèle de société souhaité.

- **Utilité sociétale (ou sociale)** : c'est la contribution d'une organisation au bien commun. Elle rend compte de ses impacts sur ses parties prenantes, la Cité, les publics fragiles et/ou le territoire.

- **Utilité publique** : c'est la reconnaissance attribuée par les Pouvoirs publics à une organisation qui atteste ainsi de la valeur sociétale de ses activités. Certains corps intermédiaires assurent une mission d'intérêt général, la Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP) est le signe politique de l'importance accordée à la pérennité de la mission portée par un acteur privé.

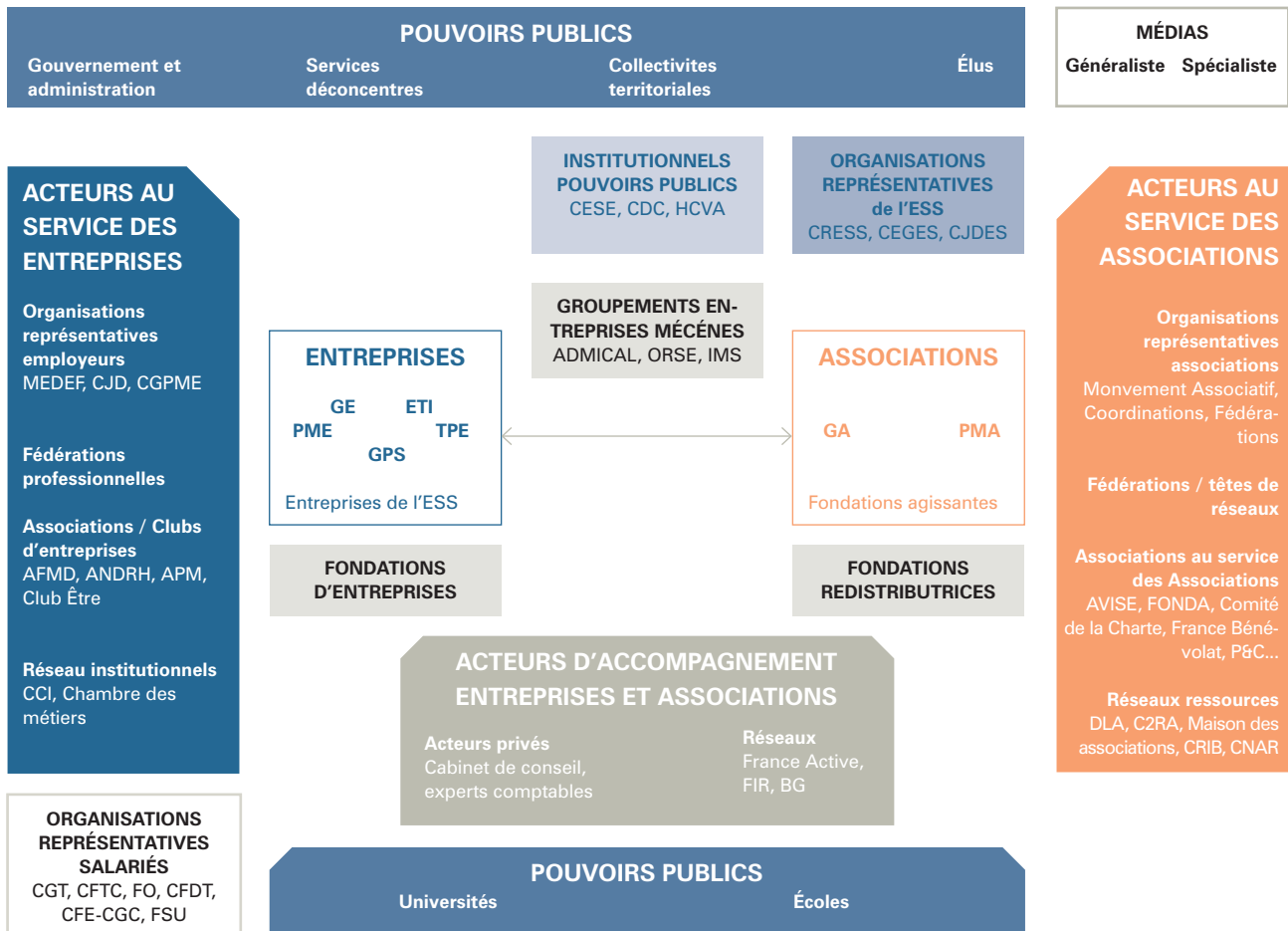
**Partenariat** : Il n'existe pas de définition officielle du partenariat, notamment entre association et entreprise. Selon les acteurs, le terme recouvre différentes réalités. S'appuyant sur ses études et ses expérimentations, Le RAMEAU définit le partenariat comme les modes de coopération qui permettent à l'entreprise et à l'association de répondre à leurs enjeux respectifs tout en contribuant au Bien commun. Ces formes de coopération sont au nombre de 4 : mécénat, innovation sociétale, coopération économique, pratiques responsables. Elles obéissent à des objectifs, des logiques et des degrés d'engagement ou de co-construction différents.

**Partenariat stratégique** : Le partenariat est considéré comme stratégique s'il impacte non seulement les pratiques des organisations, mais aussi leurs missions. Il repose sur la co-construction de solutions. Pour la structure d'intérêt général, il doit donc dépasser le cadre de l'obtention de ressources complémentaires pour s'inscrire dans une réelle contribution au rayonnement et/ou à la consolidation de la structure. Pour les entreprises, il doit dépasser le cadre de la mobilisation des parties prenantes internes / externes pour devenir un enjeu de performance, par exemple en matière d'innovation. Le modèle d'investisseur sociétal repose sur un partenariat stratégique.

## GLOSSAIRE 2 – LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous, les définitions que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

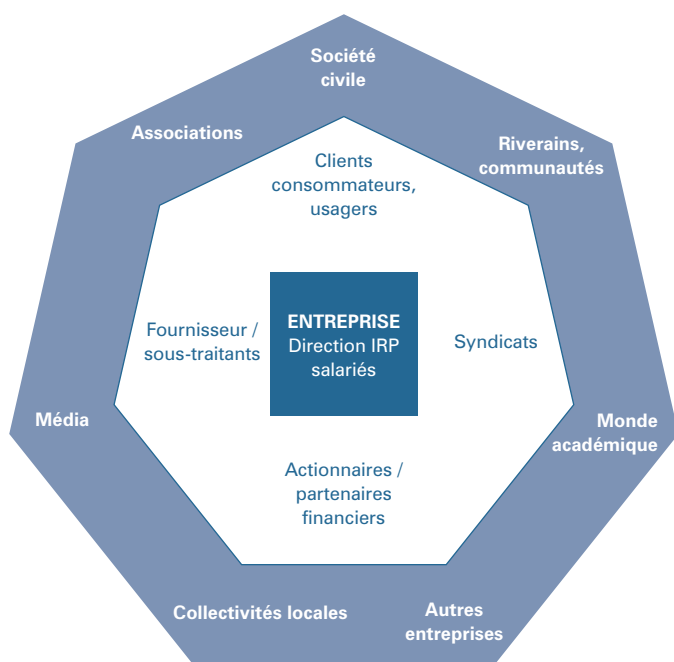
La compréhension de l'écosystème est fondamentale pour analyser le positionnement et la contribution de chaque partie prenante au regard des autres acteurs. De façon schématique, en prenant comme prisme d'analyse la relation entre associations et entreprises au service d'activités d'intérêt général,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



### 1 – LE PANORAMA DES ENTREPRISES EN FRANCE SE CARACTÉRISE PAR LES DONNÉES SUIVANTES

- Les 4 millions d'entreprises en chiffres :
  - 0,6 M d'auto-entrepreneurs
  - 2 M de micro-entreprises (0 salariés)
  - 1,1 M d'entreprises employeuses, dont seulement :
    - 5000 ETI (Plus de 250 salariés)
    - 500 GE (Plus de 5000 salariés)
- Le poids des PME :
  - 58% de la valeur ajoutée provient des entreprises de moins de 250 salariés
  - 76% des 15,9 millions de salariés travaillent dans des entreprises de moins de 200 salariés
- 21% des entreprises employeuses ont des partenariats associatifs :
  - 69% de ces partenariats ont moins de 5 ans
  - 35% des entreprises souhaiteraient développer un partenariat dans les 18 mois

## LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE



## 2 – LE PANORAMA DU SECTEUR ASSOCIATIF SE CARACTÉRISE PAR LES DONNÉES SUIVANTES

- On estime qu'il existe 1,3 millions d'associations actives en France en 2012. 68 000 associations sont créées par an, avec un solde net estimé à 33 000.
- Environ 183 000 associations sont employeuses, soit 14% des associations.
- Le secteur associatif emploie 1,8 millions de salariés (1M d'ETP), soit 7,5% de l'emploi dans le secteur privé.
- Près de 12,7 millions de bénévoles associatifs. Ils représentent environ 1M d'ETP.
- Budget 85 Md€, 125 Md€ en intégrant la valorisation du bénévolat (39,5 Md€), dont environ 50% de financements publics.
- 46% des associations en France ont un partenariat avec une entreprise

### PRINCIPAUX DOMAINES ASSOCIATIFS (% BUDGET)

- Médico - social : 45,2%
- Culture, sport et loisirs : 27,4%
- Education, formation et insertion : 12,8%
- Défenses des droits : 5,6%
- Economie et dév. local: 5,7%
- Action caritative : 3,3%



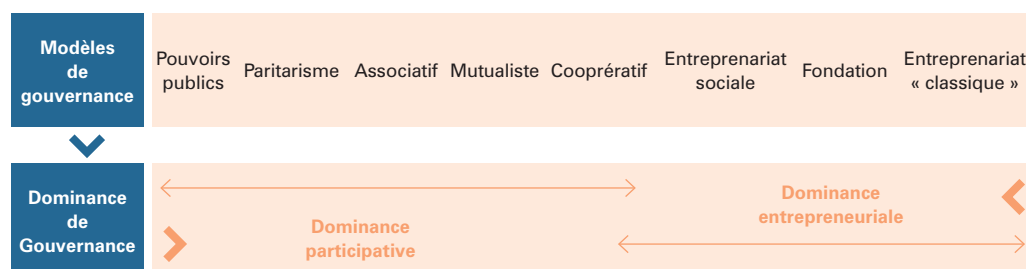
## GLOSSAIRE 3 – LES MODELES DE GOUVERNANCE

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous, les définitions que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

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 la matrice nature de la mission / 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 est principalement pour 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 croiser ce choix politique de chaque organisation au regard de sa contribution aux missions d'intérêt général.

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

Là encore, la segmentation est très schématique et n'a pas pour objectif d'être un modèle de référence. Elle permet de simplement de poser un débat 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.

## GLOSSAIRE 4 – CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous, les définitions que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

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



- **Etape 1 / Aide à la décision** : comment les décisions publiques sont-elles éclairées en amont pour pouvoir être prises en toute conscience ?
- **Etape 2 / Prise de la décision** : qui participe et quel est le processus de décision ?
- **Etape 3 / Mise en œuvre de la décision** : par qui et comment les décisions sont-elles mises en œuvre ?
- **Etape 4 / Contrôle de l'application de la décision** : comment est contrôlée la mise en œuvre effective des décisions ?
- **Etape 5 / Evaluation 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 DU BIEN COMMUN 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 leur capacité d'expérimentations innovantes, les organisations de la société civile peuvent **être force 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 ».

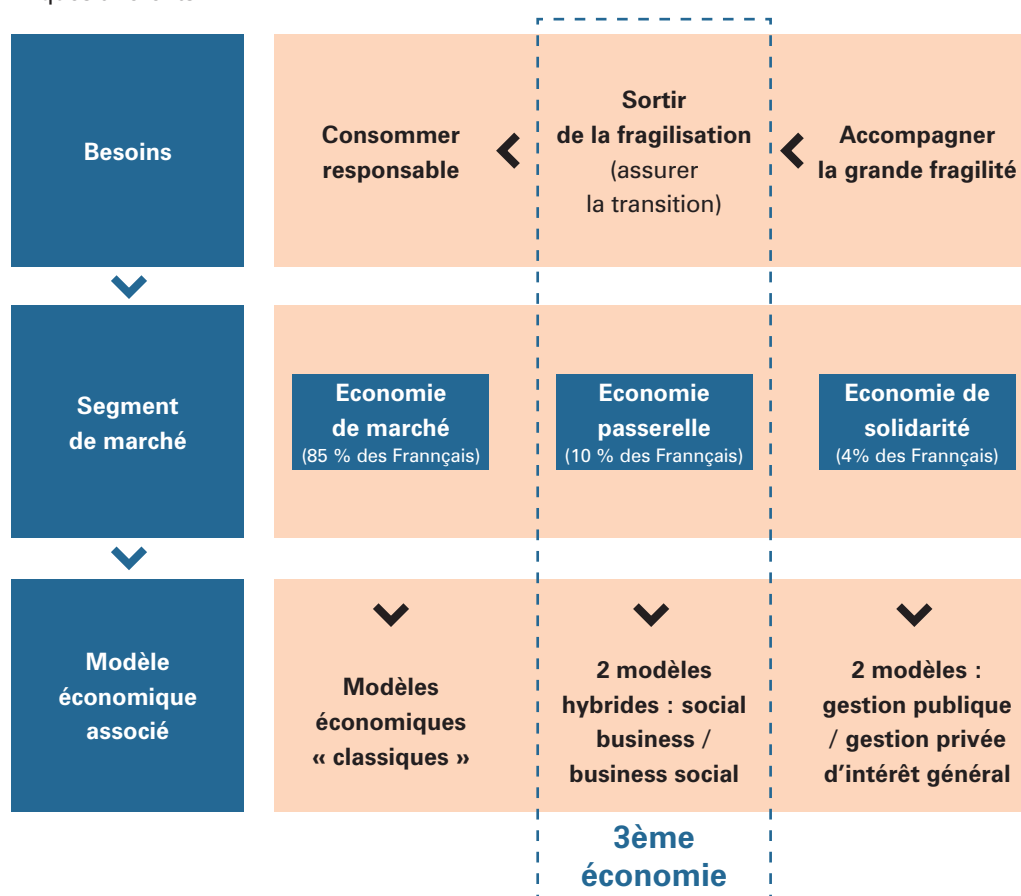
La contribution de la co-construction du bien commun est particulièrement stratégique sur les étapes 1 et 5 qui doivent être rigoureusement organisées car c'est dans ces fonctions d'aide à la décision et d'évaluation des politiques publiques que les opportunités d'interaction sont les plus nombreuses 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.

## GLOSSAIRE 5 – LES MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Chacune des 3 économies (cf. schéma ci-dessous) 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 » global de l'économie. Cette dernière consiste à faire le maximum 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 :



### LES DIFFÉRENTS MODÈLES ÉCONOMIQUES

Les modèles économiques sont les suivants :

- Economie 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)
- Economie 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<sup>(30)</sup>
- Economie 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

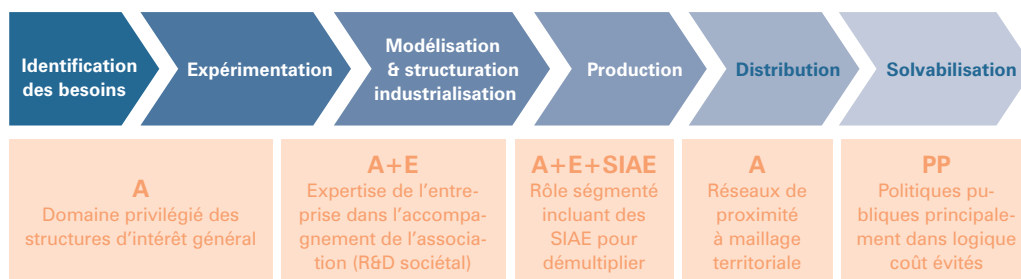
2 remarques importantes :

- 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 :



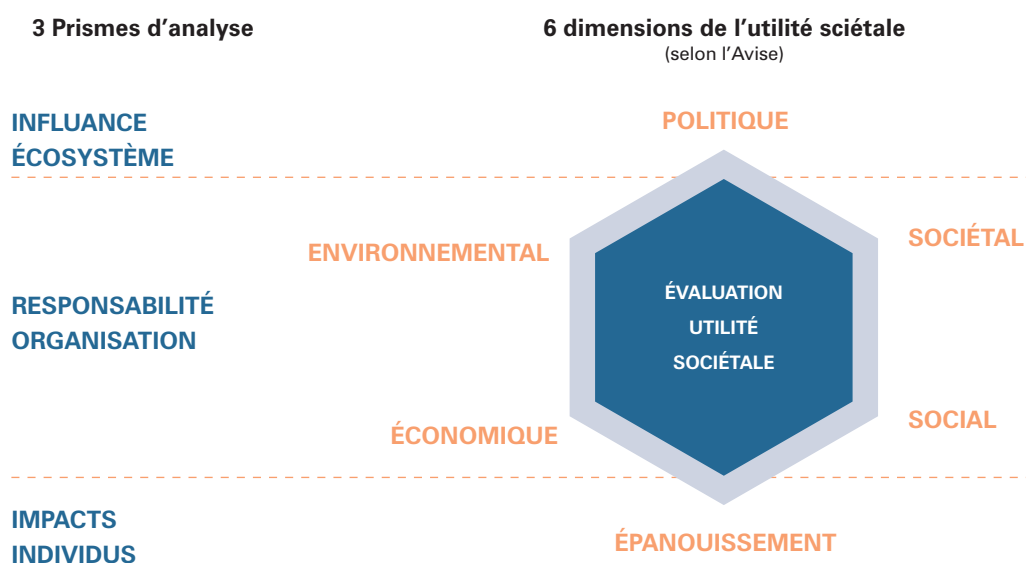
(30) Voir : Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, Typologies des modèles de ressources financières des associations, Mouvement Associatif, janvier 2014.

## GLOSSAIRE 6 – L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous, les définitions que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Pour mémoire, la définition retenue pour l'Utilité sociétale (ou sociale) est la contribution d'une organisation au bien commun. Elle rend compte de ses impacts sur ses parties prenantes, la Cité, les publics fragiles et/ou le territoire.

L'Entreprise Responsable doit être évaluée dans toutes ses dimensions, notamment si elle s'implique dans l'innovation sociétale. Selon les travaux de l'Avise, 6 dimensions structurent l'utilité sociétale. A cette approche, doit être ajoutés 3 niveaux d'analyse (l'écosystème, l'organisation et l'individu). Cette démarche se caractérise par le schéma ci-dessous :



### LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS (RSO)

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

- **Économique** : 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.

## LES IMPACTS SUR LE « VIVRE ENSEMBLE »

En complément de sa « responsabilité », chaque organisation peut analyser ses impacts sous 2 angles complémentaires :

- Contribution à la dynamique collective : c'est l'influence, le rôle d'aiguillon et/ou d'exemple dans sa dimension politique.
- Contribution à la construction individuelle : c'est l'articulation de l'individu entre son action dans le cadre de l'organisation et sa contribution à son propre projet de vie.

\* **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.







Les travaux de recherche du RAMEAU  
sont diffusés grâce au soutien de la Caisse des Dépôts,  
du Ministère en charge de la vie associative, et de la  
Fondation Bettencourt Schueller.



Ces travaux ont été réalisés en partenariat avec AG2R LA MONDIALE



**LE RAMEAU**

1, allée Charles V – 94300 Vincennes

01 53 66 99 70

[info@lerameau.fr](mailto:info@lerameau.fr)