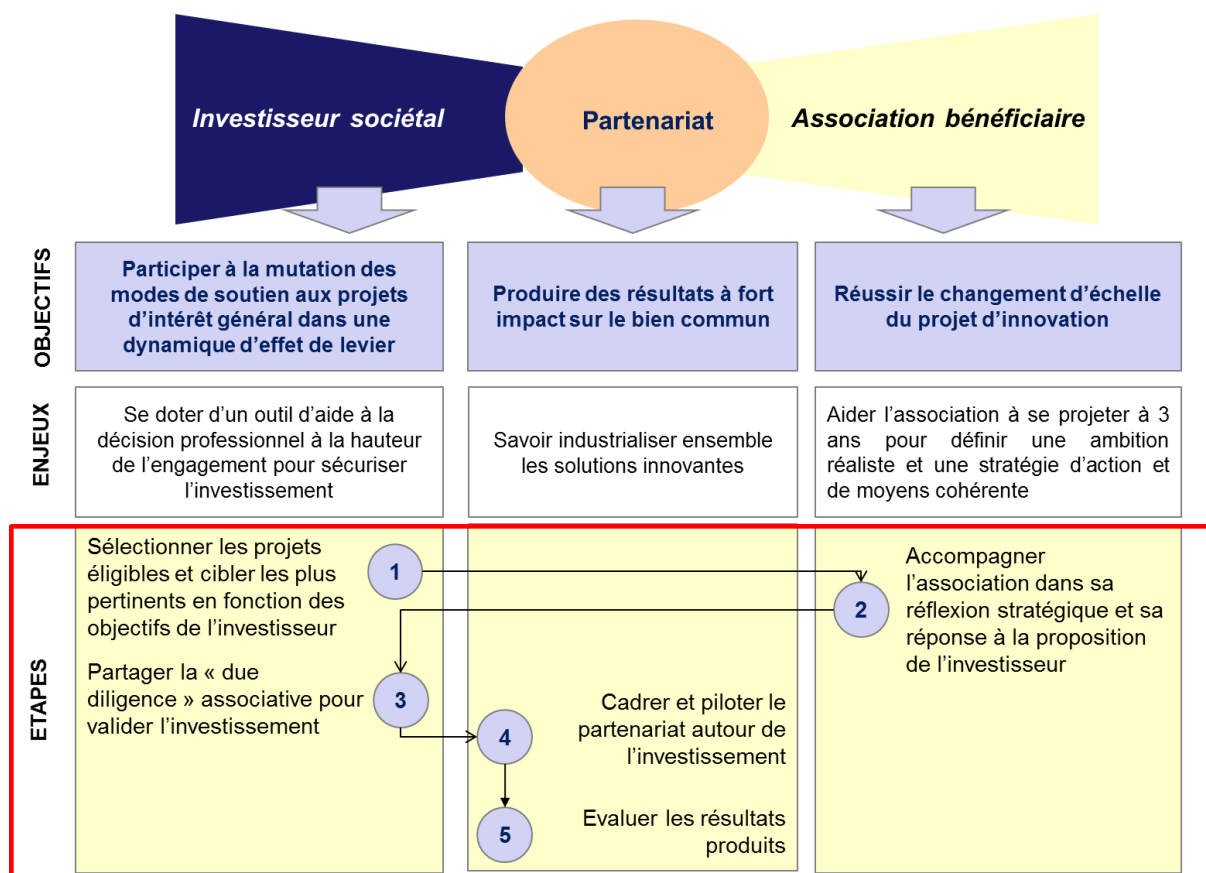


Pour préserver sa capacité d'innovation, l'association doit rester maître du développement de son projet. Si l'investisseur n'a pas à faire d'ingérence dans la gestion de l'initiative, il convient néanmoins de sécuriser son «investissement sociétal». Pour être durable, la relation doit être fondée sur un rapport équilibré, répondant aux enjeux de chacun et avec la volonté de développer une solution où la contribution de chacun est valorisée.

Pour cela, Le RAMEAU a expérimenté une méthode structurée répondant aux enjeux de chacun des partenaires : elle comporte 5 étapes

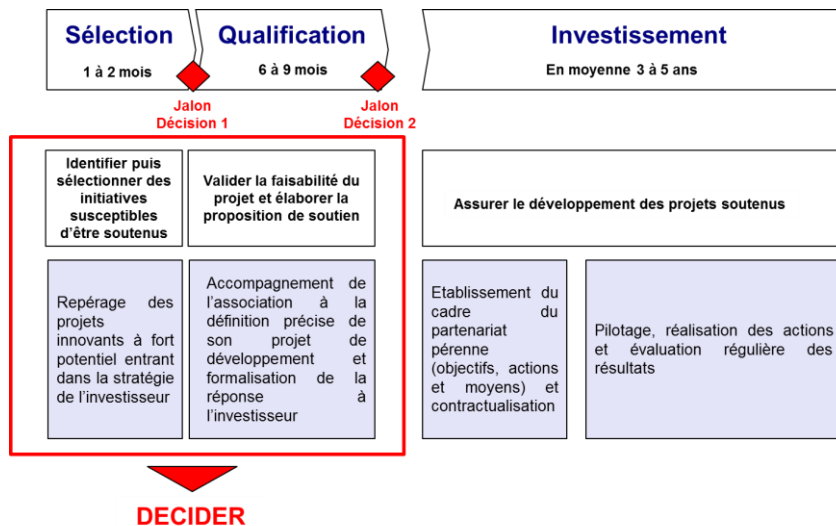


Source : Modèle d'Investisseur Sociétal, Le RAMEAU 2015

Ces 5 étapes correspondent à 3 moments distincts du processus d'investissement : la phase de décision, celle du cadrage du partenariat et celle du pilotage de l'investissement.

1^{er} phase : décision d'investissement

La décision de l'investisseur est une étape cruciale qui doit lui permettre de s'assurer du bien-fondé de l'investissement. Elle couvre 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.



Source : Modèle d'Investisseur Sociétal, Le RAMEAU 2015

La sélection doit permettre à l'investisseur d'identifier et de sélectionner les initiatives à fort potentiel, pour le bien commun et en lien avec ses propres enjeux.

1)- Le processus de sélection doit tout d'abord s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise en matière d'investissement sociétal. Ainsi, **l'investisseur définit un à plusieurs sujets d'intervention, en cohérence avec ses propres enjeux**. Ceux-ci constituent le périmètre de la sélection ce qui permet d'assurer la pertinence des projets envisagés.

Par exemple, Renault en 2010 a défini une stratégie d'investissement autour de la mobilité durable pour tous et notamment pour les personnes en situation de fragilité économique. De cette ligne directrice, Renault a retenu 4 sujets d'intervention : mobilité durable, diversité (au sens social), sécurité, éducation.

2) Pour chaque sujet d'intervention, l'entreprise doit ensuite pouvoir **mettre en exergue les problématiques centrales, les enjeux et 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.

3) Ensuite, il s'agit de **détecter les projets existants pour chaque sujet d'intervention et d'en faire une cartographie qualifiée** : 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**. Si le rapprochement est cohérent et si le projet apporte une réponse pertinente aux problématiques posées, l'investisseur peut alors le « sélectionner » et lui proposer d'entrer dans un processus d'investissement.

La qualification est une étape où l'association va pouvoir **structurer sa réflexion et sa réponse à l'investisseur**. Celui-ci permet au projet « sélectionné » de prendre le temps de définir à la fois son ambition et ses besoins pour permettre son changement d'échelle.

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

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

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**.

Ce type de démarche a été expérimenté par Unis-Cité dans le cadre du partenariat avec le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE.

L'accompagnement stratégique relève d'un savoir-faire complexe qui doit être adapté aux spécificités associatives. C'est pourquoi l'intervention d'acteurs externes, professionnels du conseil, s'avère être une solution adaptée. De plus, faire appel à un tiers de confiance pour l'accompagnement permet de garder une réelle neutralité.

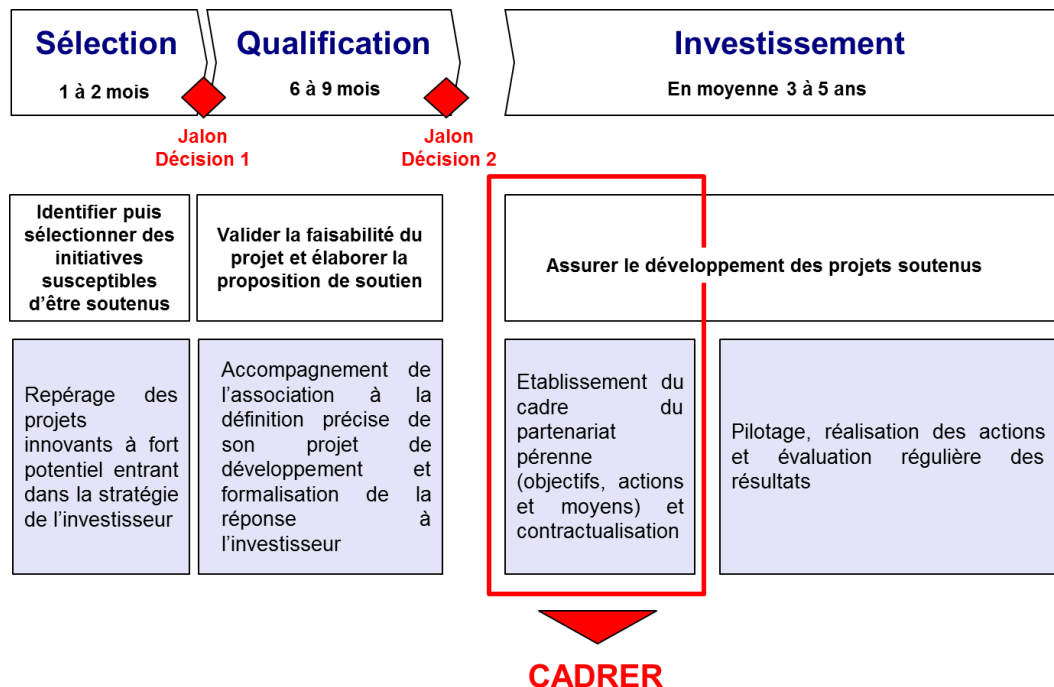
Enfin, la **décision d'investissement** se basera sur l'analyse des éléments de réponse apportés par l'association. L'investisseur doit :

- **Analyser la solidité du projet** : 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 ?
- **Apporter un niveau de réponse aux besoins** exprimés par l'association : quel niveau d'engagement pour qu'il soit à la fois cohérent pour l'investisseur 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 ?

- **S'assurer de la pertinence d'un partenariat avec le projet** : 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 ? ».

2^{ème} phase : 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.



Le partage des objectifs, un enjeu majeur : Rappelons, tout d'abord, que les objectifs propres à chacun des partenaires sont encore trop peu partagés dans les faits. 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.

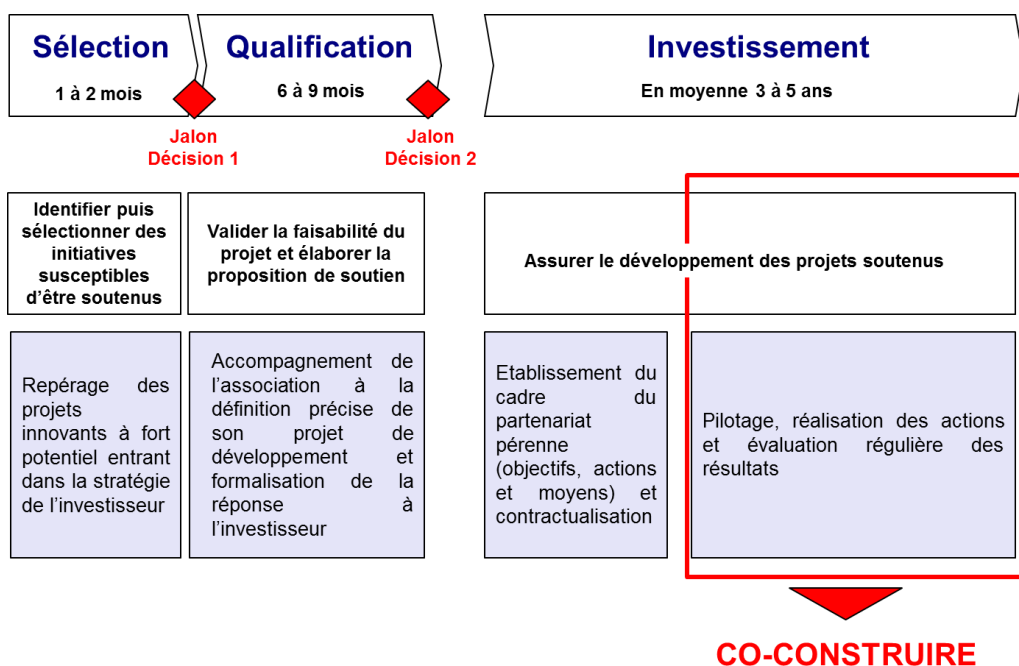
La formalisation : Le dialogue doit se matérialiser dans des accords formels et validés par les partenaires pour éviter que ne s'installent des zones floues basées sur une mauvaise compréhension. La formalisation ne doit pas se limiter au cadre juridique de la convention. Il convient en effet de s'entendre *ex-ante* sur les engagements de chacun, les moyens alloués par les partenaires et les modalités de pilotage du partenariat.

Un 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. 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 partenariales**, 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^{ème} phase : Piloter l'investissement et le partenariat



Cette phase consiste à mettre en place un plan d'actions commun et un pilotage partagé et régulier. Il est important à ce stade de définir les modalités de ce pilotage commun : quelle instance de gouvernance, quelle fréquence de pilotage,...

L'un des points majeurs du pilotage concerne l'évaluation régulière des résultats qui doit être organisée dès le cadrage du partenariat : quels sont les objectifs partagés que les partenaires souhaitent suivre ? Le RAMEAU a conçu une méthode d'évaluation des partenariats qui consiste à évaluer l'apport du partenariat :

- Pour le bien commun,
- Pour la structure soutenue,
- Pour l'investisseur.

Pour plus d'informations : voir « Référentiel de l'utilité sociétale des partenariats », Le RAMEAU, 2015 sur www.lerameau.fr