BIEN COMMUN :

VERS DE NOUVELLES ALLIANCES !

Nouveaux besoins sociétaux, nouveaux modèles d'investissement, nouveaux leviers d'actions

Les travaux du RAMEAU sont diffusés grâce au soutien de la Caisse des Dépôts et de la Fondation Bettencourt Schueller

GROUPE Caisse des Dépôts

FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER

Table des matières

1- Un contexte en profonde mutation 5
1.1 Les bénéficiaires de l'intérêt général 5
1.1.1 La mission première des Pouvoirs publics 5
1.1.2 Une diversité de profils de bénéficiaires 6
1.1.3 Les organisations d'intérêt général 6
1.2 Les contributions à l'intérêt général....10
1.2.1 Les formes de contribution 10
1.2.2 Les contributeurs à l'intérêt général....12
1.2.3 Les formes de contribution par contributeur 19
1.3 De nouveaux besoins face à l'ampleur des défis.... 20
1.3.1 La mutation de l'intérêt général en France 20
1.3.2 Une vision partagée des défis à relever.... 20
1.3.3 Chacun questionné dans son modèle d'action....21
2- Vers l'hybridation des modèles économiques 22
2.1 Spécificités des modèles économique d'intérêt général 22
2.1.1. Modèle économique et nature de l'organisation 22
2.1.2. Chiffres clés des structures d'intérêt général.... 23
2.1.3. Les modèles économiques associatifs.... 23
2.2 Les 3 leviers d'un modèle socio-économique d'intérêt général 24
2.2.1. Les richesses humaines 25
2.2.2. Les leviers financiers 25
2.2.3. Les alliances 25
2.3 Les tendances par levier socio-économique 26
2.3.1 La diversité des formes d'engagement.... 26
2.3.2 Vers une hybridation des financements.... 26
2.3.3 Une dynamique de co-construction 27
3- De nouveaux modèles d'investissement.... 30
3.1 La diversification des modes d'investissement 30
3.1.1 Les spécificités de l'innovation sociétale.... 30
3.1.2 Leviers pour soutenir l'innovation sociétale....31
3.1.3 Positionnement des investisseurs sociétaux.... 33
3.2 L'accompagnement au cœur des besoins.... 34
3.2.1 Définition de l'accompagnement.... 34
3.2.2 Acteurs d'accompagnement de l'intérêt général 35
3.2.3 Pratiques d'accompagnement des investisseurs 36
3.3 L'évaluation, la clé de voute de l'innovation 37

3.3.1 L'évaluation de la co-construction 38
3.3.2 Les pratiques d'évaluation de la co-construction 39
3.3.3 Les impacts de la co-construction 40
EN GUISE DE CONCLUSION 41
ANNEXE 42
ANNEXE.1 - Programme PHARE 42
ANNEXE.2 – Livre collectif sur le bien commun 43
ANNEXE.3 – Enseignements sur l'innovation sociétale 44
ANNEXE.4 – Typologie d'accompagnement *(et taux de pratique)* 48
ANNEXE.5 – Etude évaluation *(Le RAMEAU, mars 2015)* 49

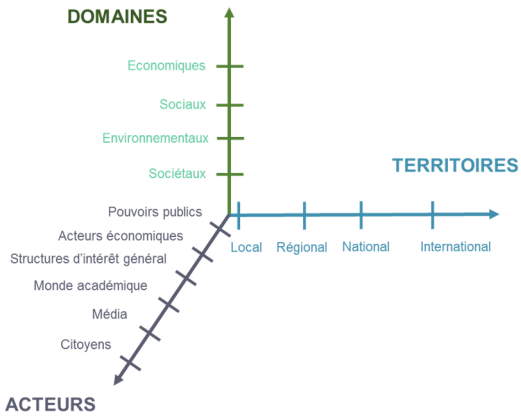
Etude systémique sur les nouvelles formes d'investissement sociétal

Fondé en 2006 sous statut associatif *d'intérêt général*, ***Le RAMEAU est un laboratoire de recherche dédié à la co-construction du bien commun***. Son objet est de stimuler une dynamique de partenariats innovants. Ses missions consistent à observer, modéliser et favoriser la duplication des logiques d'alliance au service de l'utilité sociétale. Son ambition vise à construire des solutions efficientes en faveur du bien commun, à renforcer la confiance entre les acteurs, encourager l'innovation sociétale et à contribuer à la performance des organisations.

Après une décennie de recherche, Le RAMEAU établit au travers de cette étude systémique un état des lieux des nouveaux modes d'investissement sociétal qu'il a observé.

Une triple transformation caractérise la période actuelle :

- **Interaction sectorielle**[1] : l'ampleur des défis exige des solutions transversales qui doivent être multidimensionnelles, il n'est en particulier plus possible de séparer la dimension économique des trois autres dimensions sociales, environnementale et sociétale.



- **Cohérence territoriale** [2] : l'articulation entre les différents territoires, du local à l'international, est indispensable pour assurer une cohérence entre spécificités territoriales et cadre commun d'un « faire société ».
- **Alliances entre acteurs de différents « mondes »** [3] : de la co-définition des besoins à la co-création des solutions, la co-construction devient un levier stratégique pour être en mesure d'inventer les réponses adaptées aux nouveaux besoins.

Face à l'ampleur des défis de ce début de XXIème siècle, et aux limites des modèles « historiques » pour y répondre, toute organisation est invitée à revoir sa stratégie et à requalifier les conditions de réalisation de ses missions. Plus encore, la contribution de chacun au bien commun est (re)questionnée. Plus aucune organisation ne pouvant faire face seule aux mutations, la double contrainte de réévaluer ses critères de performance, mais aussi son utilité collective est clairement corrélée. C'est dans ce contexte que de nouvelles alliances se créent pour faire émerger des solutions à la hauteur des enjeux.

69% des citoyens, 81% des chefs d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires[4] pensent que les partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

---

[1] Etude PHARE-Sectoriels (Observatoire des partenariats, juillet 2016)
[2] Etudes PHARE-Territoires au travers des 13 rapports régionaux (Observatoire des partenariats, mai - octobre 2016) et exposé des motifs du programme de recherche « Territoires d'avenir » (Le RAMEAU, octobre 2015)
[3] Rapports quinquennaux de l'Observatoire des partenariats (décembre 2012 et décembre 2016)
[4] Etudes PHARE-Citoyens, PHARE-Entreprises, PHARE-Associations et PHARE-Institutions (Comisis, respectivement septembre 2015, octobre 2015, novembre 2015 et novembre 2016)

Devant ce constat et ce « devoir d'alliances », il est nécessaire de se doter d'outils d'aide à la décision permettant de prendre le recul nécessaire pour observer l'écosystème, et pouvoir se positionner au travers d'une vision systémique du mouvement en marche.

L'objectif de cette étude est de donner un panorama des forces en présence et des nouveaux besoins pour comprendre les leviers collectifs dont nous disposons. Constatant que pour assurer une réelle pertinence et une pérennité aux projets structurants, nous devons collectivement inventer des modèles économiques hybrides, nous tenterons d'en définir les contours. Enfin, nous étudierons les nouvelles tendances des investisseurs sociétaux pour rendre leurs investissements plus puissants et plus impactants.

1- Un contexte en profonde mutation

D'un côté, nous constatons l'accroissement des besoins économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, et de l'autre une raréfaction des ressources. Il s'agit donc d'un « effet ciseau » qui oblige tous les acteurs – Pouvoirs publics, entreprises, structures d'intérêt général - à revoir en profondeur les modèles. Pour mesurer l'ampleur du changement, il est utile dans un premier temps de qualifier les bénéficiaires et les contributeurs à l'intérêt général puis l'évolution des besoins.

1.1 Les bénéficiaires de l'intérêt général

Les bénéficiaires de l'intérêt général peuvent être regroupés en 3 catégories : les Pouvoirs publics qui ont la charge de gérer les dispositifs collectifs, les personnes qui sont directement soutenus au nom de l'intérêt général, et les organisations porteuses d'une mission d'intérêt général.

1.1.1 La mission première des Pouvoirs publics

Les premiers « bénéficiaires » de l'intérêt général sont les Pouvoirs publics et les organismes sociaux chargés de collecter la contribution de chacun à l'action collective. Fondement de notre « contrat social », l'article 13 de la déclaration universelle des Droits de l'Homme du 26 août 1789 stipule : « Pour l'entretien de la force publique, et pour les dépenses d'administration, une contribution commune est indispensable : elle doit être également répartie entre tous les citoyens, en raison de leurs facultés. ».

Le niveau de prélèvement obligatoire en France est de 44,7%[5]. Il permet notamment de financer les dépenses d'éducation, de santé, de sécurité et d'infrastructure dont bénéficie le pays. Ce taux élevé correspond au modèle social mis en place après 1946 pour assurer un niveau de vie et une protection sociale conforment aux attentes et aux aspirations des français.

[5] Source : Les échos du 20 septembre 2016

1.1.2 Une diversité de profils de bénéficiaires

Le soutien aux personnes au nom de l'intérêt général recouvre des réalités très différentes[6] :

- Les **personnes en situation de précarité économique** (*8 millions de personnes vivent sous le seuil de pauvreté en France, ce qui représente 13,7% de la population française, dont 1,9 millions de travailleurs pauvres*) qui sont soutenus afin d'éviter une exclusion sociale,
- Les **personnes vulnérables** (*les enfants, 9,6 millions de personnes en situation de handicap, personnes âgées dépendantes, 10 millions de personnes ayant une maladie longue durée…*) qui ont besoin d'aide en raison de leur fragilité,
- Les **artistes** qui jouent un rôle culturel important, et bénéficient à ce titre d'un statut privilégié.

La diversité de ces situations montre à quel point il est utile de ne pas limiter l'approche de l'intérêt général aux dons et à la solidarité de proximité. Les besoins sont nettement plus complexes, et justifient que des organisations publiques et privées se mobilisent pour répondre aux différentes situations.

1.1.3 Les organisations d'intérêt général

Les organisations porteuses d'une mission d'intérêt général peuvent être structurées en 5 catégories : les associations d'intérêt général, les fondations « opératrices », le monde académique, les acteurs de la recherche et les organisations cultuelles.

1.1.3.1 Le secteur associatif

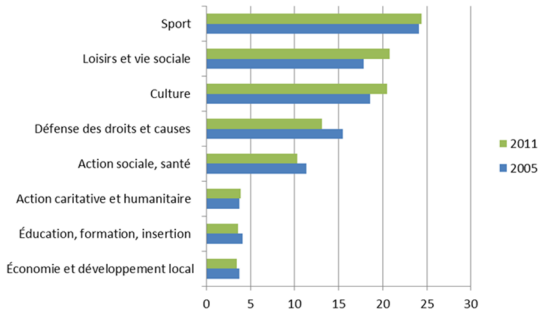
Il existe **1,3 millions d'associations actives**[7] en France en 2012. 65 000 associations sont créées par an, avec un solde net estimé à 33 000. **183 000 associations sont employeuses**, soit 14% des associations.

Le secteur associatif emploie **1,8 millions de salariés** (1,5 millions d'ETP), soit 5% de la masse salariale totale des secteurs publics et privés. **12,7 millions de Français sont bénévoles associatifs** (1 million d'ETP) et près de 150 000 jeune ont pu réaliser leur service civique depuis la loi l'instituant en 2010.

Le budget du secteur associatif est de 104 Md€[8]**.** La valorisation du bénévolat est estimée à 39,5 M€. Le secteur associatif représente donc entre 3 et 4% du PIB, soit plus que le secteur agroalimentaire

Plusieurs prismes permettent d'appréhender le panorama de ce secteur. Une lecture peut en être faite par domaines d'intervention. Le secteur associatif est présent sur tous les domaines du « vivre ensemble » et du « faire société » : il est un acteur majeur de l'engagement.

Répartition du secteur associatif par domaine d'activité
Rapport "Le paysage associatif" – CNRS/ V Tchernonog – 2013



[6] Rapport PHARE-Sectoriels de l'Observatoire des partenariats (Le RAMEAU, juillet 2016)
[7] Repère du secteur associatif sur la base des travaux du CNRS (Mouvement Associatif, mars 2015)
[8] INSEE – Mars 2016

Une lecture différente peut être réalisée, selon le nombre d'associations ou leur poids économique :

- ***Selon le nombre*** : une présence très forte des associations sportives, culturelles et de loisirs qui représentent près de 65 % du nombre total d'associations en 2011.
- ***Selon le poids économique*** : Le poids du secteur sanitaire et social est déterminant. Plus largement, 4 domaines représentent près de 75% du poids économique du secteur :

Action sociale, santé	**45,1%**
Éducation, formation, insertion	**12,8%**
Sport	10,9%
Culture	9,7%

Rapport "Le paysage associatif" – CNRS/ V Tchernonog – 2013

1.1.3.2 Les fondations opératrices

2213 fondations *(+43% entre 2009 et 2014)*
1800 fonds de dotation depuis 2009

- ✓ 21,9 milliards d'euros d'actifs cumulés
- ✓ 2/3 de ressources privées
- ✓ 7,4 milliards d'euros de dépenses annuelles, dont 1,5 milliard d'euros de subventions, prix, bourses
- ✓ Indice de vitalité des fondations (ratio dépenses/actifs) : 34 %

Il existe 8 types de fondations en France :

- Fondation reconnue d'utilité publique (1987)
- Fondation sous égide / abritée (1987)
- Fondation d'entreprise (1990)
- 5 autres types ont été créés depuis 2006 :
  - Fondation de coopération scientifique,
  - Fondation partenariale,
  - Fondation universitaire,
  - Fondation hospitalière,
  - Fonds de dotation.

Il est à noter que la diversification des statuts a rendu plus flou le rôle et le fondement des fondations. Initialement, il s'agissait d'un capital mis à disposition d'une cause (*à la différence des associations où il s'agit de mobiliser des personnes autour d'un projet commun*). L'apparition de modèles où la dotation n'est pas constituée à la création de la structure rend plus complexe la lisibilité de ce secteur.

Pour en clarifier les différents rôles, les fondations peuvent assurer 2 grandes fonctions :

25% des fondations sont opératrices (2013)
Parmi elles, 89% sont des FRUP

- ✓ 82% des dépenses annuelles des fondations sont issues des fondations opératrices

- <u>Financement :</u> *la fondation redistribue des fonds à des projets d'intérêt général. D'autres types de soutien (compétences, matériels, logistique…) sont également envisageables.*
- <u>Opératrices :</u> *la fondation agit directement auprès des bénéficiaires. Elles* gèrent par exemple des établissements ou des services (*hôpitaux, musées, maisons de retraite, centres de recherche…*). Leurs problématiques sont alors proches de celles des associations, notamment concernant leur modèle socio-économique.

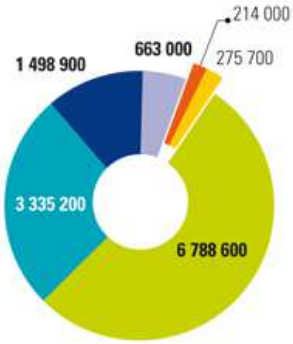
Les fondations opératrices interviennent particulièrement dans le secteur du sanitaire et social. Elles représentent à elles-seules 9% des fondations en France, soit 150 d'entre elles. Elles gèrent 1280 établissements et services à caractère sanitaire, social et médico-social. Il peut s'agir d'hôpitaux généraux ou spécialisés, de structures d'accueil de jeunes en difficultés, de personnes âgées ou en situation de handicap.

1.1.3.3 Le monde académique

Schématiquement, présentons le monde académique en 2 segments : l'éducation nationale pour les 1er et 2ème degrés, et l'enseignement supérieur.

Les chiffres clés de l'Education Nationale :

- **12 285 700 élèves et apprentis**
- **1 052 700 personnels (MENESR)**
- **63 600 écoles et établissements du second degré (MENESR)**



- **La dépense pour l'éducation 2014 * :**
  146 Md€, soit 6,1% du PIB (*soit dans la moyenne des pays de l'OCDE***)**

Les chiffres clés de l'enseignement supérieur[9] :

- En 2013, l'Etat a dépensé 28,7 milliards d'euros pour l'enseignement supérieur. Une progression de 1,2 % par rapport à l'année précédente. Une dépense qui connaît une croissance importante depuis 1980.
- 11 540 euros, c'est le prix moyen que coûte un étudiant. Un chiffre en augmentation de 40 % par rapport a 1980. Toutefois, en fonction de sa filière de formation, l'étudiant ne coûte pas le même prix à l'Etat. A l'université, son coût moyen est de 10 850 euros alors qu'en classe préparatoire pour les grandes écoles, il est de 14 850 euros.
- Il y a 91 800 professeurs dans l'enseignement supérieur public. Parmi eux, 57 000 sont enseignants-chercheurs et assimilés, soit 62 % de l'ensemble. En dix ans, le nombre de professeurs dans le supérieur est à la hausse de presque 5 %.
- En 2014, 625 650 candidats ont obtenu le bac. Un taux de réussite de 88 %. La part d'une génération ayant obtenu le sésame, qui était de 65 % en 1995 est désormais de 77 %.
- 2 430 100 étudiants sont inscrits dans l'enseignement supérieur en 2013. Une augmentation de 1,8 % par rapport à 2012. Le nombre d'étudiants n'a jamais été aussi important. L'enseignement supérieur privé en est notamment responsable. Il connaît une très forte progression (+50 % d'étudiants entre 2000 et 2012).
- 92 %, c'est l'évolution du nombre d'apprentis entre 2005 et 2012. Cette année-là, le nombre d'apprentis en France atteint 135 400, soit 5,5 % des effectifs de l'enseignement supérieur. D'ailleurs, près d'un apprenti sur deux prépare un BTS.

[9] 8ème édition de « **L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche** », 2015

- Près des ¾ des étudiants diplômés d'une licence générale poursuivent à l'université. En fonction des disciplines, la situation est contrastée. En droit (87 %) et en sciences (80 %), le taux est particulièrement élevé.
- 55 % des étudiants sont des femmes. Elles sont très majoritaires dans les universités de lettres ou de sciences humaines (70 %) et dans les formations paramédicales ou sociales (84 %). Elles restent en revanche, très minoritaires dans les filières plus scientifiques.
- 13 % des sortants de l'enseignement supérieur en 2010 sont au chômage. Alors qu'un quart des jeunes sortants sans diplôme le sont. En fonction des diplômes, la situation varie. Les étudiants obtenant un diplôme dans le domaine de la santé connaissent notamment un chômage très faible.

1.1.3.4 Le monde de la recherche en France

La dépense intérieure de recherche et développement s'élève à 47,5 milliards d'euros en 2013 (*source M.E.N.E.S.R. décembre 2015*). Cela représente 2,24% du P.I.B. qui est consacré à la recherche et développement. Sur dix personnes travaillant en R&D, six travaillent en entreprises et quatre dans les administrations.

Les chiffres clés de la recherche[10] :

- **575 300** personnes participent à une activité de recherche en France (chercheurs et personnels de soutien), soit **418 000** équivalents temps plein (E.T.P.).
- **266 200** chercheurs (E.T.P.), dont **30%** de femmes.
- **14 400** doctorats délivrés chaque année.
- **6e rang mondial** : place de la France en part mondiale de publications scientifiques.
- **4e rang mondial** : place de la France dans le système européen de brevets.
- **7e rang mondial** : place de la France dans le système américain de brevets.

70 % des entreprises innovantes entreprennent une activité de recherche et développement. La recherche publique collabore notamment avec 14 % des entreprises innovantes technologiquement. Ces dernières appartiennent essentiellement aux secteurs des « activités scientifiques et techniques » et des « industries manufacturières ».

1.1.3.5 Les organisations cultuelles[11]

Sans entrer dans une analyse des données, il convient de ne pas oublier les organisations cultuelles dont le financement est à la charge des fidèles de chacune des religions. Depuis 1946, la Constitution française souligne que notre pays est une « *république indivisible, laïque, démocratique et sociale* » et, en vertu de l'article 2 de la loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Églises et de l'État, « *la république ne reconnaît ni ne subventionne aucun culte* ».

Il est intéressant de faire une comparaison internationale. L'État participe au financement des communautés religieuses en Allemagne, en Belgique, au Danemark, en Espagne et en Italie. Ce financement public prend des formes diverses :
- prise en charge de la rémunération des ministres du culte en Belgique ;
- impôt cultuel et subventions directes en Allemagne[12] ainsi qu'au Danemark ;
- affectation d'une fraction de l'impôt sur le revenu en Espagne et en Italie.

Aux Etats-Unis, près du tiers de la philanthropie est dédiée à une action à vocation cultuelle.

---

[10] http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid25351/chiffres-cles-de-la-recherche
[11] Note de synthèse du Sénat, 27 septembre 2016
[12] **En Allemagne, l'impôt cultuel est dû uniquement par les personnes qui sont imposables sur le revenu, qui ont été baptisées et qui n'ont pas abjuré. Il représente 8 % ou 9 % de l'impôt sur le revenu**. Pour les salariés, il est retenu par l'employeur en même temps que l'impôt sur le revenu. En 1999, les Églises catholique et évangélique d'Allemagne ont perçu chacune l'équivalent d'environ 28 milliards de francs grâce à l'impôt cultuel, ce qui correspond à 80 % de leur budget.

1.2 Les contributions à l'intérêt général

Après avoir établi un rapide panorama des bénéficiaires de l'intérêt général, il est utile d'en étudier les contributeurs ainsi que leur mode d'engagement.

1.2.1 Les formes de contribution

Etudions successivement le don, l'investissement et le partenariat.

1.2.1.1 Le don

Qu'il soit de temps ou d'argent, le don est un acte gratuit sans attente de compensation. En France, un Français sur deux pratiques au moins l'une des deux formes de dons[13].

Il convient de distinguer le don de la « main à la main », qui se traduit en termes de bénévolat par l'action de proximité, avec le don à une organisation. Pour mémoire, en France pour que cet acte soit à titre gracieux, il est nécessaire que la structure bénéficiaire soit d'intérêt général.

Cette précision est particulièrement importante en matière de bénévolat. Il n'est permis de donner gratuitement son temps qu'à une structure reconnue d'intérêt général, sous peine de risque de requalification sociale du lien entre le donateur et la structure. A un moment où les partenariats se développent entre les structures d'intérêt général et les acteurs économiques, ce point est structurant.[14]

1.2.1.2 L'investissement

L'investissement peut recouvrir deux réalités différentes : le prêt et la prise de participation.

Le premier est régie par le code bancaire qui nécessite que l'organisme préteur soit autorisé à le faire (*d'où les modifications de lois nécessaires en 2015 pour le prêt au travers des plateformes de crowdfunding*). Les outils financiers associés peuvent être de différentes nature (*prêt avec intérêt, prêt d'honneur, prêt patient, garantie bancaire…*).

La prise de participation peut elle aussi comprendre différentes formes. La loi sur l'ESS de juillet 2014 rend par exemple plus attractif le titre associatif qui auparavant était très complexe à mettre en œuvre.

La France est en avance dans sa capacité à inventer des outils financiers aptes à financer les projets à forte utilité sociétale. Les fonds 90/10, et surtout l'épargne salariale sont de nouveaux leviers particulièrement adaptés pour des investissements qui associent sens & investissement. Il convient néanmoins de souligner que ces « investissements patients » conjuguent à la fois un niveau de risque plus élevé ainsi qu'une rentabilité moindre (*2% est déjà considéré comme un taux élevé, là où 5% serait pour l'investisseur un seuil plancher équilibré*). Notons par ailleurs que les règles de sécurisation des investissements, notamment la directive solvency 2, ajoute une « double peine » à ce type d'investissement sociétaux puisque la règlementation impose un niveau d'immobilisation de liquidités de garantie minimum[15].

---

[13] La France Bénévole (Recherche & Solidarité, 2016)
[14] 12 freins techniques des alliances stratégiques (Le RAMEAU, octobre 2016)
[15] Directive « *Solvency* 2 » du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice, transposée en droit français par l'ordonnance 2 avril 2015. Elle oblige ces entreprises à allouer les capitaux nécessaires à leurs fonds propres pour couvrir les risques liés à leur activité.

1.2.1.3 Le partenariat

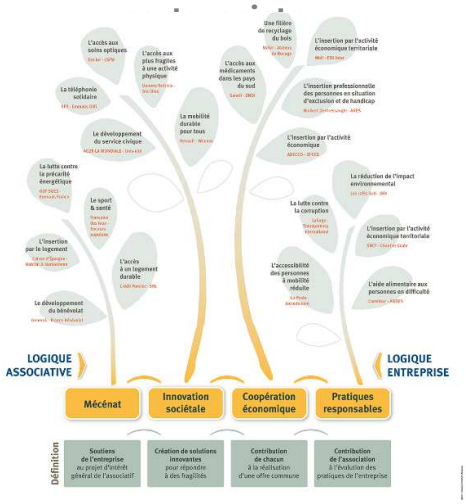
Outre le don et l'investissement, une 3ème forme de contribution émerge : la co-construction. Les partenariats se développent en effet en France depuis une dizaine d'année. Notons une diversification des modes d'alliances entre les acteurs.

Le développement des relations entre associations et entreprises illustre bien cette tendance[16]. Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 69% des Français considèrent que les alliances sont source d'innovation pour mieux répondre aux fragilités économiques, sociales, environnementales et sociétales. Ils réclament un « devoir d'alliances » auquel ils souhaitent être associés.

Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance. 53% des associations employeuses et 37% des entreprises d'au moins 10 salariés développent des partenariats (*soit respectivement 7 points et 9 points de plus en 5 ans*).

En 2015, c'est 1,2 million de partenariats en France. Plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprises d'au moins dix salariés au travers d'une diversité de modes d'actions : pratiques responsables (42%), mécénat (30%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (16%).

La diversité des modes de



La 3ème ère des relations entre les acteurs économiques et les structures d'intérêt général

Après le mécénat (*début des années 1990*), puis les pratiques responsables et de coopération économique (*milieu des années 2000*), ce sont donc les partenariats d'innovation sociétale qui émergent.

Les trois ères des relations associations -

Cette émergence de modèles hybrides se fonde sur les capacités respectives des acteurs économiques, des structures d'intérêt général et des acteurs publics[17].

Ces alliances sont basées sur des relations équilibrées, durables, à forte utilité sociétale, et offrent un modèle économique pérenne.

[16] Guide « Construire ensemble » (MEDEF – Le RAMEAU, avril 2014)
[17] Note prospective « l'Entreprise Responsable » (Le RAMEAU, février 2013)

1.2.2 Les contributeurs à l'intérêt général

Etudions successivement la place respective des Pouvoirs publics, des personnes et des organisations en matière de contribution aux projets d'intérêt général.

1.2.2.1 Les Pouvoirs publics

Le panorama des Pouvoirs publics en France est complexe. Le schéma suivant l'illustre.

	Régions	Départements	Secteur communal	État
Formation professionnelle, apprentissage	- Définition de la politique régionale et mise en œuvre			- Définition de la politique nationale et mise en œuvre pour certains publics
Enseignement	- Lycées (bâtiments, TOS*)	- Collèges (bâtiments, TOS*)	- Écoles (bâtiments)	- Universités (bâtiments, personnel)
				- Politique éducative
Culture, vie sociale, jeunesse, sports et loisirs	- Culture (patrimoine, éducation, création, bibliothèques, musées, archives)	- Culture (éducation, création, bibliothèques, musées, archives)	- Culture (éducation, création, bibliothèques, musées, archives)	- Culture (patrimoine, éducation, création, bibliothèques, musées, archives)
			- Enfance (crèches, centres de loisirs)	
	- Sport (subventions)		- Sport (équipements et subventions)	- Sport (formation, subventions)
	- Tourisme		- Tourisme	- Tourisme
Action sociale et médico-sociale		- Organisation (PMI, ASE)* et prestations (RMI-RMA, APA)*	- Action sociale facultative (CCAS)*	- Organisation et prestations (AAH, CHRS)*
Urbanisme			- PLU*, SCOT*, permis de construire, ZAC*	- PIG*, OIN*, DTA*
Aménagement du territoire	- Schéma régional (élaboration) CPER*	- Schéma régional (avis, approbation)	- Schéma régional (avis, approbation)	- Politique d'ATR*
				- CPER*
Environnement	- Espaces naturels	- Espaces naturels	- Espaces naturels	- Espaces naturels
	- Parcs régionaux			- Parcs nationaux
		- Déchets (plan départemental)	- Déchets (collecte, traitement)	
	- Eau (participation au SDAGE*)	- Eau (participation au SDAGE*)	- Eau (distribution, assainissement)	- Eau (police, SDAGE*)
			- Énergie (distribution)	- Énergie
Grands équipements	- Ports fluviaux	- Ports maritimes, de commerce et de pêche	- Ports de plaisance	- Ports autonomes et d'intérêt national
				- Voies navigables
	- Aérodromes	- Aérodromes	- Aérodromes	- Aérodromes
Voirie	- Schéma régional	- Voies départementales	- Voies communales	- Voies nationales
Transports	- Transports ferroviaires régionaux	- Transports routiers et scolaires hors milieu urbain	- Transports urbains et scolaires	- Réglementation
Communication	- Gestion des réseaux	- Gestion des réseaux	- Gestion des réseaux	- Réglementation
Logement et habitat	- Financement	- Financement, parc et aides (FSL*), plan et office de l'habitat	- Financement, parc et aides, PLH*	- Politique nationale de logement
Développement économique	- Aides directes et indirectes	- Aides indirectes	- Aides indirectes	- Politique économique
Sécurité			- Police municipale	- Police générale et polices spéciales
		- Circulation	- Circulation et stationnement	
		- Prévention de la délinquance	- Prévention de la délinquance	

AAH : allocation d'adulte handicapé ; APA : allocation personnalisée d'autonomie ; ASE : aide sociale à l'enfance, CCAS : centre communal d'action sociale ; CHRS : centre d'hébergement et de réinsertion sociale ; CPER : contrat de projet État/région ; DTA : directive territoriale d'aménagement ; FSL : fonds de solidarité pour le logement ; OIN : opérations d'intérêt national : PIG : projet d'intérêt général ; PLH : programme local de l'habitat ; PLU : plan local d'urbanisme ; PMI : protection maternelle et infantile ; RMI-RMA devenu RSA : revenu de solidarité active ; SCOT : schéma de cohérence territoriale ; SDAGE : schéma d'aménagement et de gestion des eaux ; TOS : personnels ouvriers, techniciens et de service ; ZAC : zone d'aménagement concerté.

Les pouvoirs publics soutiennent les projets d'intérêt général de différentes façons. Citons notamment plusieurs angles particulièrement structurants

La politique de la Ville :

L'un des investissements publics mobilisant le plus les acteurs privés, et notamment le secteur associatif comme partenaire de la politique publique est la politique de la ville. Le budget pour 2015 était structuré de la manière suivante.

Numéro et intitulé de l'action / sous-action (en euros)	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Total pour 2015	Poids de l'action par rapport au total du programme (en %)
01 – Actions territorialisées et Dispositifs spécifiques de la politique de la ville			331 819 031	331 819 031	74
02 – Revitalisation économique et emploi		22 155 000	61 193 996	83 348 996	19
03 – Stratégie, ressources et évaluation	21 188 680	3 981 935	8 870 093	34 040 708	7
04 – Rénovation urbaine et amélioration du cadre de vie			923 000	923 000	0
Total	21 188 680	26 136 935	402 806 120	450 131 735	100 %

50 M€ sont particulièrement dédiés au financement d'initiatives en lien avec les enjeux prioritaires de la politique de la ville.

Un soutien à la Vie Associative :

- Sur le budget total de 104 Md€, le secteur bénéficie de 24% de subventions publiques, notamment concernant l'éducation populaire, le sanitaire et social ainsi que le sport.
- 10,4 M€ pour le Fonds de Développement à la Vie Associative[18] (Ministère en charge de la vie associative)

ZOOM SUR LE CHANTIER PRESIDENTIEL « LA FRANCE S'ENGAGE »

La France s'engage[19] est un label décerné deux fois par an à 15 lauréats, sélectionnés dans 5 catégories par des parrains, le Président de la République et le vote des internautes. Il récompense des projets innovants au service de la société (éducation, culture, solidarité, écologie, santé, citoyenneté, etc.). Ce dispositif donne accès à un soutien financier, à des partenaires, à des acteurs publics, à un accompagnement. Doté d'une enveloppe globale de 50M€ mobilisés jusqu'en 2017, ce sont 62 lauréats qui ont bénéficié de plus de 25 millions d'euros parmi plus de 1800 candidats depuis 2014.

[18] Dossier de presse, projet de loi de finances 2015, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports
[19] http://lafrancesengage.fr/home/qui-sommes-nous/

Un soutien à l'innovation sociale :

Dans cette dynamique, il convient de souligner le rôle particulièrement structurant de la Caisse des Dépôts. Elle est le catalyseur au cœur des politiques publiques. Mentionnons notamment deux formes complémentaires d'investissement :

- **Programme d'Investissement d'Avenir** : dans le cadre des 45 Md€ d'investissement de l'Etat[20], la CDC est le tiers de confiance en charge des 100M€ dédiés à l'ESS.
- **Fonds NovESS** : Fonds d'investissement lancé par la CDC en juin 2016 avec des acteurs publics et privés de 100M€ pour soutenir les entreprises de l'ESS :
    - Fonds ouvert au co-investissement
    - Attention particulière portée à l'accompagnement des porteurs de projets
    - Création d'un outil de mesure et de suivi d'impact social (MESIS)
    - Ouverture à du financement participatif

Par ailleurs, depuis la Loi de juillet 2014 sur l'ESS, d'autres leviers de financement ont été mis en place, notamment au travers de la BPI. Citons notamment le fonds **FISO** de 20M€ pour l'innovation sociale[21].

Enfin, suite au rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social du G8[22], une expérimentation a été lancée sur les c**ontrats à Impact Social** (*appel à projets permanent lancé par l'Etat en mars 2016*) permettent de mener des programmes innovants, de prévention sociale, pour apporter des réponses nouvelles à des défis tels que l'exclusion, les addictions ou bien encore la dépendance. Grâce à ce mécanisme, un acteur social, une association par exemple, pourra faire financer un programme de prévention par un investisseur privé, qui sera lui-même remboursé par la puissance publique en cas de succès. Le budget de l'État alloué au dispositif dépendra du nombre et de l'ampleur des projets soutenus. Le gouvernement n'a pas souhaité fixer d'enveloppe préétablie et chaque ministère peut engager de nouvelles autorisations d'engagement dans la limite de son budget voté en loi de finances pour 2016[23]. Exemple de CIS : ADIE et le programme de microcrédit accompagné adapté à la ruralité, avec BNP Paribas et des investisseurs potentiels : AG2R LA MONDIALE, la Caisse des Dépôts, la Fondation Avril et Renault Mobiliz Invest[24].

Un soutien à l'international :

Concernant le soutien au développement international, l'AFD joue un rôle équivalent à la CDC, notamment en coordination avec le Ministère des Affaires Etrangères. Le rôle et le poids que le Gouvernement donne à l'intermédiation, notamment des associations en France et des ONG à l'internationale est radicalement différent en raison de la position de la France sur sa diplomatie internationale où elle privilégie le rapport Etat à Etat, là où en France, notamment au gré des lois de décentralisation, l'Etat et les Collectivités Territoriales font jouer un rôle plus important aux corps intermédiaires (… même si ce dernier n'est pas toujours reconnu à sa juste valeur).

La délégation paritaire aux partenaires sociaux :

Enfin, mentionnons les délégations paritaires. Que ce soit dans la politique de l'emploi, du logement ou de la famille, la négociation paritaire joue un rôle important. L'exemple des autorités de tutelles AGIRC ARRCO sur l'action sociale qui représente près d'un demi-milliard d'euros d'investissement en est une illustration[25].

---

[20] http://www.gouvernement.fr/investissements-d-avenir-cgi
[21] http://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Fonds-d-innovation-sociale-FISO
[22] http://www.economie.gouv.fr/innover-financierement-pour-innover-socialement
[23] http://www.economie.gouv.fr/contrat-impact-social
[24] http://www.adie.org/actualites/ladie-la-pointe-des-pratiques-de-less
[25] Note prospective « L'Entreprise Responsable » (Le RAMEAU, févier 2013)

1.2.2.2 Les personnes

Nous l'avons rappelé en 1ère partie, avec 44,7% de prélèvement obligatoires, les personnes sont au travers de l'impôt les premiers contributeurs au financement de l'intérêt général. Au-delà, ils peuvent s'engager au travers de deux autres formes : le don et l'investissement.

1). Dons des citoyens

En 2013, environ 2,32 milliards d'euros de dons ont été déclarés par 5,6 millions de foyers, ce qui représente plus de 16 % du total des foyers français. La somme moyenne donnée par foyer imposable s'élevait à 411 euros.[26] En 2014, les dons ont augmenté passant à 2,4Md€ déclarés par 5,7 millions de foyers fiscaux.

En complément des données de la DGFIP, une étude de Recherches & Solidarités estime pour sa part que plus de 4 milliards d'euros ont été collectés auprès des particuliers en 2013. En 2014, l'association estime que les Français ont donné 4% de plus qu'en 2013 (entre 4,2 et 4,4 milliards d'euros).

L'écart entre le chiffre des dons déclarés et l'estimation de Recherches & Solidarités s'expliquerait par le fait que de nombreux citoyens français ne déclarent pas leurs dons lors de leur déclaration de revenus et ne bénéficient donc pas des avantages fiscaux[27]. De plus, une part significative des dons sont le « présent d'usage » qui se caractérise par sa faible valeur au moment de la transmission (*qui se distingue ainsi du don manuel qui consiste à remettre de la main à la main différents types de biens, et qui est taxable dès lors que l'administration fiscale en découvre l'existence*). Les exemples les plus significatifs sont les quêtes de rue organisées pour une cause.

Selon l'étude menée conjointement par l'ESSEC et la Fondation de France, il semble que la santé (21 %), la religion (14 %) et la solidarité (14 %) sont les trois causes les plus soutenues financièrement par les particuliers.

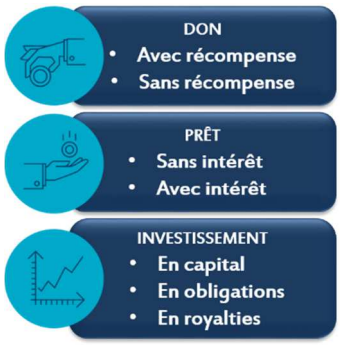
Le développement de l'élan de générosité enregistré en 2014 s'expliquerait notamment par le développement important des plateformes numériques qui facilitent le passage à l'acte des particuliers (cf. ci-dessous).

2). Le crowdfunding ou financement participatif

Le financement participatif est un outil de collecte de fonds opéré via une plateforme internet permettant à un ensemble de contributeurs de choisir collectivement de financer directement et de manière traçable des projets identifiés.

Il existe 3 formes de financement participatif : le don, le prêt et l'investissement. En 2015, près de 297M€ ont été collectés (152M€ en 2014)[28] :

- 50M€ sous forme de dons,
- 197M€ sous forme de prêts,
- 50M€ sous forme d'investissements.



Source : www.Financeparticipative.org

[26] La France qui donne, Etat de la recherche sur le don en France, ESSEC/Fondation de France, 2015
[27] La France qui donne, Etat de la recherche sur le don en France, ESSEC/Fondation de France, 2015
[28] Baromètre du crowdfunding en France, 2015

Les associations sont les principales bénéficiaires des dons (*les particuliers y ont également recours*), mais elles ne font pas appel aux prêts ni aux investissements via le crowdfunding.

2,3 M de financeurs ont soutenu un projet via une plateforme de crowdfunding. La tranche des 35 - 64 ans est particulièrement représentée. Cela concerne :

- 30% des donateurs,
- 34% des prêteurs,
- 39% des investisseurs.

3). Les grands donateurs

Cette catégorie n'est pas traitée directement dans cette étude. L'engagement philanthropique des grands donateurs présente néanmoins des similitudes avec l'investissement des organisations et en particulier celui des fondations.

1.2.2.3 Les organisations

Passons en revue les 4 modèles d'investisseurs privés : les fondations, les entreprises, les services financiers et les investisseurs associatifs.

1). Les fondations re-distributrices

Structurellement, le secteur des fondations est à l'image de l'ensemble des organisations en France : il est bipolarisé entre de très grosses organisations et une très grande atomisation de petites entités.

75% des fondations sont redistributrices

Parmi elles, 99% sont des fondations abritées et 77% des fondations d'entreprises

1,5 milliard d'euros de subventions, prix, bourses

Mis à part la Fondation de France (*157 millions d'euros consacrés à la sélection, la distribution et au suivi de 8900 subventions, prix et bourses*), quelques fondations familiales qui dépassent les 30 M€ de redistribution annuels (Fondation Bettencourt Schuller et Fondation Carasso notamment), et quelques fondations d'entreprise qui dépassent les 10 M€ (cf. tableau), la majorité des fondations ont des capacités d'investissement annuel qui dépasse rarement le million d'euro.

Répartition des principales fondations d'entreprises du CAC 40
Budget annuel / 2012 (France et Monde) / hors régie direct ou autres opérateurs

La redistribution reste pour beaucoup sous forme de « petites » subventions (rarement supérieure à 30 K€) dans le cadre d'appels à projet.

Il est intéressant d'analyser les modèles de fondations à travers le monde. Schématiquement, 3 modèles se détachent :

- Le modèle anglo-saxon, fondé sur le pragmatisme et sur « l'utilité » de l'investissement, il est à l'origine de la Venture Philanthropie[29].
- Le modèle Rhénan, fondé sur un « investissement rationnel » de long terme structurant et structurel, avec une mise en débat territorial de la manière d'investir en fonction de la spécificité des besoins. Fondamentalement « capitalistique », il est proche de l'entrepreneuriat dont parfois les fondations deviennent même les principaux actionnaires[30].
- Le modèle « Médicis ». Fondé sur l'émotion et la vision long terme d'une trace à laisser, il est le moins structuré puisqu'il laisse volontairement libre court à l'intuition.

La France se caractérise par une mixité des approches qui s'inspire pour partie de ces 3 modèles. Encore récent puisque le mouvement ne s'est enclenché qu'à la fin des années 80, et ne s'est réellement développé qu'après la Loi Aillagon de 2003, l'univers des fondations structure progressivement sa spécificité dans sa contribution à l'intérêt général.

L'intemporalité qui le caractérisait à l'origine a été remise en cause tant par la diversification des modèles, qui rend moins évident cette spécificité, que par les conditions de gestion de la dotation qui n'a plus le même rôle dans le projet de fondation (*il n'est plus pensable de vivre des revenus de ses placements, quels qu'ils soient* !). La fongibilité de la dotation rend moins lisible la caractéristique initiale du statut : un capital au service d'une cause d'intérêt général.

Par ailleurs, longtemps focalisé sur une cause, l'émergence des fondations territoriales depuis 2008 donne un angle nouveau à la philanthropie : le territoire. Contribuer au rayonnement et/ou au développement d'un territoire devient une nouvelle cause à défendre. En comparaison, cet angle qui n'est qu'à son tout début en France représente 1/3 de la philanthropie américaine.

2). Les entreprises

Tout comme les fondations, les entreprises sont structurellement réparties dans une bipolarisation entre les TPE d'une part et les ETI / grandes entreprises d'autre part, en passant par les spécificités des PME (*moins de 250 salariés et 50 M€ de chiffres d'affaires*). Les chiffres sont éloquents.

Sur 5 millions d'entreprises, seules 1,1 millions sont employeuses, et sur cette proportion, seule 2.000 entreprises dépassent 300 M€ de chiffres d'affaire. Nous avons 500 grandes entreprises, et moins de 4.000 ETI en France, là où l'Allemagne en compte 12.000 (*alors qu'elle n'en avait que 4.000 en 1980*). Les autoentrepreneurs représentent aujourd'hui 1,6 millions de structures, et 0,6 millions de freelance.

Concernant l'engagement sociétal des entreprises, il convient de distinguer 4 modes structurellement différents :

- ***L'activité économique*** : par exemple, en fonction de la règlementation, les énergéticiens sont dans l'obligation de proposer un tarif social de l'énergie. Pour la plupart, ils associent à cette démarche des partenariats qui permettent d'en renforcer l'efficacité (*ex / la création des PIMMS[31] par les grands facturiers – La Poste, Orange, EDF…*).

[29] Site EPVA
[30] Voir étude Prophil
[31] Présentation des PIMMS

- ***Les missions de services publiques et/ou d'intérêt général*** : par exemple les groupes de protection sociale (*AG2R LA MONDIALE, Humanis ou Malakoff Médéric gèrent chacun plus de 100 M€ de dotation sociale dans le cadre de l'action sociale paritaire des autorités de tutelles AGIRC ARRCO*) ou la Poste (*contrat tripartite de péréquation de près de 200 M€ par an*). L'entreprise est alors un tiers de confiance qui assure une gestion pour compte de tiers.

- ***La Responsabilité Sociétale d'Entreprise*** : par exemple SFR sur la téléphonie solidaire avec EMMAUS Défis ou Renault sur la mobilité avec Mobiliz (*notamment leur partenariat avec Wimoov*). C'est dans ce cadre une action volontaire de l'entreprise qui vient renforcer sa performance et son ancrage territorial.

- ***Le mécénat*** : qu'il soit logé au sein d'une fondation et/ou au sein des unités (*ex. le mécénat porté par la fondation EDF représente la moitié de l'engagement global de l'entreprise, le reste étant porté directement par les métiers et/ou les territoires*), le mécénat est la capacité d'investissement en matière d'intérêt général. De plus en plus lié avec l'engagement des salariés[32], les pratiques ont profondément évoluées depuis 10 ans.

ZOOM SUR LE DISPOSITF « RASSEMBEURS D'ENERGIES »

L'exemple du dispositif d'ENGIE sur la précarité énergétique est intéressant. Le dispositif Rassembleurs d'énergies rassemble une société d'investissement, les 3 ONG internes d'ENGIE sur les compétences métiers et une partie de l'affectation de la fondation ENGIE. Ce dispositif articule donc des leviers différents au sein d'un Comité de pilotage transversal qui réunit les différents acteurs de l'entreprise.

3). Les services financiers

Outre les 4 positions communes aux entreprises, les services financiers ont en plus leurs deux positions métier : celle de préteur et celle d'investisseur.

Concernant la première, il est à signaler l'importance des outils financiers, et notamment des avances de trésorerie (*Dailly principalement dans le secteur associatif d'intérêt général*). Les conditions de règlement des conventions publiques nécessitent en effet de maitriser parfaitement ces outils. L'innovation en matière d'outils financiers est un levier puissant comme l'a prouvé le développement de l'épargne solidaire, et particulièrement de l'épargne salariale en France.

ZOOM SUR LES CAISSES D'EPARGNE

L'exemple des Caisses d'épargne montre l'articulation intéressante qu'il est possible de réaliser avec l'ensemble de ces 4 positions. Née sur les territoires en 1818, elles sont devenues structurellement régionales au cours du temps, et mettent en cohérence leurs pratiques philanthropiques, leurs démarches RSE et leur métier de banquier. La fin de l'obligation légale des PELS en 2008 leur a permis de passer d'une mission publique à une action coordonnée volontaire.

Mais au-delà de l'engagement sociétal, les Caisses d'épargne sont le 1er financeur de l'ESS. Avec 1/3 du marché, ils se positionnent comme un partenaire du secteur[33].

[32] Guide « construire ensemble l'engagement des salariés » (MEDEF – Le RAMEAU, juillet 2016)
[33] Note « regard croisé des investisseurs » (Le RAMEAU, octobre 2016)

4). Les investisseurs associatifs

Soulignons enfin le rôle spécifique des investisseurs associatifs. Ils sont particulièrement actifs sur deux domaines :

- Le **prêt**, notamment à la création d'entreprise, en complément de l'accompagnement qu'ils réalisent (France Active ou Initiative France en sont des exemples), mais aussi en matière de micro-crédits professionnels et/ou personnels tels que pour l'ADIE.
- L'**immobilier et le foncier**, notamment en matière de foncières (*Habitat & Humanisme, Le Chenelet, SNL*), mais aussi de capacité à soutenir l'investissement sectoriel de l'habitat tel que le pratique SOLIFAP (*projet co-construit entre la Fondation Abbé Pierre et le Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE*).

ZOOM SUR SOLIFAP

L'exemple de SOLIFAP est intéressant car il rassemble 3 leviers d'investissement complémentaires : le levier foncier (*aide à l'acquisition de foncier en zone tendue à destination de logements très sociaux*), le levier financier (*avec 2 outils : le prêt participatif et la garantie en partenariat avec La Nef*) et le levier de l'accompagnement pour consolider les structures associatives (*accompagnement à la stratégie en partenariat avec l'ADASI*).

Ces investisseurs n'ont généralement pas de problème spécifique à lever le financement nécessaire pour leurs investissements, en revanche il est plus compliqué de valoriser l'accompagnement qu'ils réalisent. Ces derniers sont pourtant au cœur de la valeur ajoutée de leur modèle.

1.2.3 Les formes de contribution par contributeur

En synthèse, il est intéressant de souligner la complémentarité des positionnements des différents contributeurs :

	DON	PRÊT	PARTENARIAT
Fondations	+++		+
Entreprises	+		+++
Secteur financier		+++	
Investisseur associatif		+++	+

Ce schéma confirme l'utilité d'étudier les synergies entre les différentes formes de soutien aux initiatives d'intérêt général. En effet, en fonction des besoins et de la temporalité des projets, il est utile de pouvoir adapter la forme d'investissement à la situation. Plus encore, il est intéressant d'étudier les relais possibles entre les formes d'investissement.

Lors de la conférence Convergence de septembre 2015 « regard croisé des investisseurs », organisée par Le RAMEAU, la nécessité de renforcer les synergies entre investisseurs a été soulignée.[34]

[34] Compte rendu de conférence « regard croisé des investisseurs » (Le RAMEAU, octobre 2015)

1.3 De nouveaux besoins face à l'ampleur des défis

Après avoir étudié le panorama des acteurs, analysons l'évolution des besoins.

1.3.1 La mutation de l'intérêt général en France

Le récent rapport collectif sur l'intérêt général[35] met en évidence les points suivants :

- Une phrase résume bien la situation qu'il convient d'instruire : **« L'intérêt général a longtemps été considéré comme une solution, il est aujourd'hui devenu une question** ». S'il n'était donc pas jusqu'alors nécessaire de chercher à définir une notion qui « va de soi », **il devient aujourd'hui indispensable d'aider chacun à mieux l'appréhender**.

- Face à la tentation d'en donner une définition, il est important de constater que l'intérêt général est fondé sur un principe d'universalité et d'intemporalité ; mais doit, pour s'incarner, être contextualisé dans un cadre spatio-temporel. C'est ce paradoxe de l'universalité et de l'intemporalité qui se doit, pour être effectif, de se contextualiser dans un espace – temps qui rend toute définition impossible.

- **Pourtant les enjeux liés à la notion d'intérêt général ont une acuité particulière pour 3 raisons principales** : l'interpénétration des enjeux économiques, sociétaux, sociaux et environnementaux avec une ampleur sans précédent rend de plus en plus complexe toute décision structurante pour l'avenir de notre pays ; le passage de l'autorité des « pères » à celles des « pairs » qui transforme tous les modèles d'autorité nécessite d'associer de nouvelles formes de légitimité ; la mutation du rapport de l'individu au collectif ne facilite pas l'équilibre entre l'épanouissement personnel et la contribution de chacun au « faire société ».

- **L'incarnation de l'intérêt général se traduit par 3 formes de leviers : l'action collective, la gestion régulatrice et la vision partagée.** Elle s'applique à 3 sphères d'acteurs : les personnes, les organisations et les institutions.

1.3.2 Une vision partagée des défis à relever

Pour impulser l'envie d'agir et pour lever les inerties, il faut avoir **qualifié avec précision l'ampleur des défis à relever**. Quelle est la réalité de terrain qui étaye cette nécessité ? Près de 6 millions de chômeurs, 13,7% de la population française sous le seuil de pauvreté, plus 63.000 défaillances d'entreprise en un an, 120.000 décrocheurs scolaires, 21,7% des espèces recensées en risque de disparition… Autant de chiffres qui a eux seuls justifient une mobilisation collective.

[35] Rapport collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. ALLIER & CB HEIDSIECK, novembre 2015)

C'est ce que pensent 69% des citoyens, 81% des dirigeants d'entreprise et 86% des gouvernances associatives[36]. Selon eux, les alliances permettent d'inventer de nouvelles solutions face aux enjeux. Le programme PHARE de l'Observatoire des partenariats donne un éclairage sur la co-construction territoriale et sur les fragilités prioritaires. Il permet **une triple analyse** : les données objectives de chacun des 16 **domaines**, les **spécificités territoriales** des 13 régions françaises, et la perception croisée de la situation **vue par les différents acteurs** : citoyens, associations, entreprises et institutions.

16 DOMAINES ETUDIES DANS LE PROGRAMME PHARE

Les études de l'Observatoire permettent de mesurer à quelle point une approche transversale et multi-acteurs ainsi qu'une cohérence d'actions entre les territoires sont indispensables[37]. Les résultats soulignent un « devoir d'alliances » qui renforce la nécessité d'une logique décloisonnée, la plus universelle et intemporelle possible pour répondre avec pertinence à l'ampleur des défis.

1.3.3 Chacun questionné dans son modèle d'action

Face à l'augmentation des besoins d'une part et à la raréfaction des ressources d'autre part, chaque acteur est appelé à s'interroger sur sa propre contribution à l'intérêt général. Les personnes comme les organisations publiques et privées sont invitées à redéfinir deux fondamentaux :

- La **pertinence de l'action** (… au-delà de la simple performance),
- La **pérennité** (… autrement dit la durabilité du modèle sur lequel repose l'action).

Tout d'abord, la question de la pertinence. Il ne s'agit pas seulement de vérifier la seule performance de son action (si les objectifs sont atteints), il est indispensable de garantir qu'ils répondent avec efficacité aux besoins de l'écosystème. Ces derniers évoluant rapidement, tant en ampleur qu'en mutation structurelle, il est indispensable de se questionner régulièrement sur l'utilité de son action.

L'innovation est au cœur de cette logique. Elle peut se traduire en termes de solutions, de processus (par exemple, les alliances sont un levier nouveau) et/ou de modèle socio-économiques. L'innovation en termes de modèle économique est particulièrement structurante pour pérenniser les actions.

En effet, si la tentation a été grande depuis l'après-guerre de séparer la qualité de l'action d'intérêt général de sa capacité à reposer sur un modèle économique viable, il ne peut plus en être ainsi en raison de la raréfaction des ressources, tant humaines que financières.

La pertinence et la pérennité, les deux nécessités pour affronter la transformation des modèles des projets d'intérêt général à forte utilité sociétale.

[36] Consulter les résultats du programme PHARE sur le site du RAMEAU : www.lerameau.fr
[37] Etude PHARE-Sectoriels de l'Observatoire des partenariats (Le RAMEAU, juillet 2016)

2- Vers l'hybridation des modèles économiques

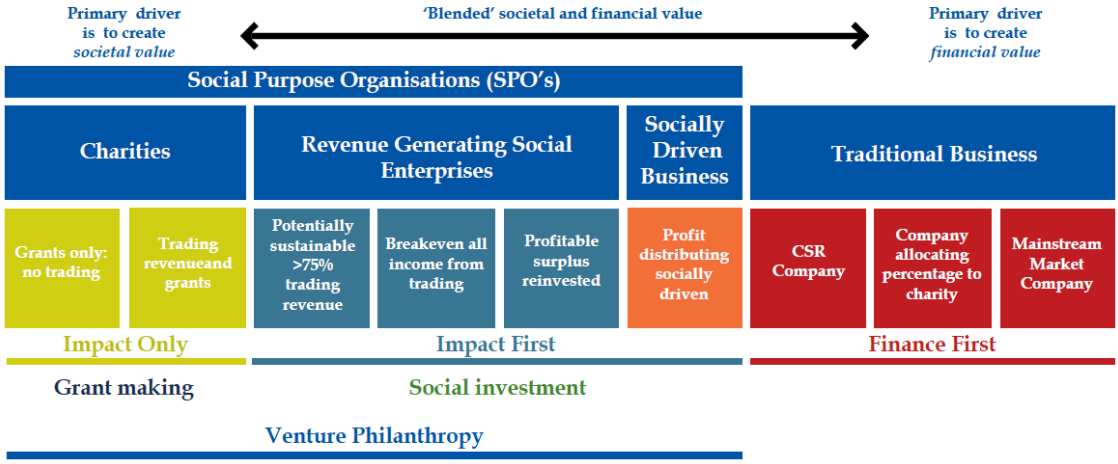
Face à ce constat d'une nécessité de structurer son action en fonction de sa pertinence et de sa pérennité, la question de la transformation des modèles socio-économiques des projets d'intérêt général est au cœur de la transformation en marche. Que sont ces modèles ? Quels en sont les leviers ? Comment évoluent-ils ?

2.1 Spécificités des modèles économique d'intérêt général

2.1.1. Modèle économique et nature de l'organisation

Analysons de manière comparée les différents modèles socio-économiques des organisations.

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



La différence essentielle entre ce qui est qualifié de « charities » (*traduit par structures d'intérêt général*) et ce qui relève du modèle « revenue generating social entreprises » (*traduit par entrepreneurs sociaux en France*) est que le second relève d'un modèle économique d'activité alors que le premier d'un modèle socio-économique plus complexe qu'il convient de définir avec précision.

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

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

Il est d'autant plus nécessaire de clarifier ces notions qu'outre le mécénat qui n'est applicable qu'aux structures d'intérêt général du fait qu'elles ne peuvent reposer sur un modèle économique de revenus d'activité, il en va de même pour le bénévolat qui n'est pas autorisé au profit d'un acteur économique sous peine de requalification.

2.1.2. Chiffres clés des structures d'intérêt général

Le budget des associations se répartit quasiment pour moitié entre ressources publiques et ressources privées.

Il est à noter que ce n'est pas tant la baisse des financements publics qui modifie le modèle (il est passé de 53% de 70 Md€ en 2005 à 49% de 104 Md€ en 2015), mais le passage de la subvention à la commande publique sur laquelle nous reviendrons dans l'étude.

Budget des associations

- ✓ 49% de fonds publics :
  - 24% de subventions
  - 25% de commandes publiques
- ✓ 51% de fonds privés :
  - 36% de revenus d'activités
  - 11% de cotisations
  - 4% de fonds privés (hors dons en nature)

Budget des fondations opératrices

- ✓ Les ressources des fondations opératrices sont à 73 % issues de la puissance publique (prix de journée : 52 %)
- ✓ Leurs charges sont constituées à 47% de frais de personnel et à 33% de frais de gestion et d'exploitation (nécessaires pour réaliser leurs missions

Les fondations opératrices sont dépendantes des financements publics car elles assurent pour la plupart des missions d'intérêt général déléguées par la puissance publique.

2.1.3. Les modèles économiques associatifs

Il est intéressant d'analyser le modèle associatif car il est le plus complexe dans la mesure où il peut mobiliser des ressources de différentes natures, et notamment celles exclusivement réservés aux projets d'intérêt général.

Le modèle économique est un outil au service du projet associatif. Dans le cadre de ses travaux de recherche, Le RAMEAU a cartographié et mis en débat une typologie de sept modèles économiques associatifs[38].

Il est intéressant de constater qu'ils reposent sur 3 types de logiques totalement distinctes :

- L'autonomie par la contribution des membres,
- Le financement par le revenu d'activité,
- Le financement par la solvabilisation par un tiers, distinct du bénéficiaire final.

Les 7 modèles se caractérisent comme suit :

Les 7 modèles économiques associatifs							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation 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 Abonde-ment	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 compétences et/ou en nature

Pour être plus précis, il convient de parler de modèle socio-économique pour les structures d'intérêt général car leur modèle ne relève pas exclusivement de conditions économiques.

[38] Article Juris Associations « Introduction à la typologie des modèles socio-économiques associatifs », Le RAMEAU 213

2.2 Les 3 leviers d'un modèle socio-économique d'intérêt général

Pour que le modèle socio-économique d'un projet d'intérêt général ne reste qu'un outil au service de la vocation, et non l'inverse, il est essentiel de bien maitriser les moyens nécessaires à la réalisation du projet, et plus encore leur évolution pour s'adapter à temps et anticiper les changements nécessaires.

Mais qu'est-ce qu'un modèle socio-économique exactement ? Il peut être défini comme la structure des moyens nécessaires pour mettre en place, de manière durable, le projet d'intérêt général. Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de le mettre en œuvre.

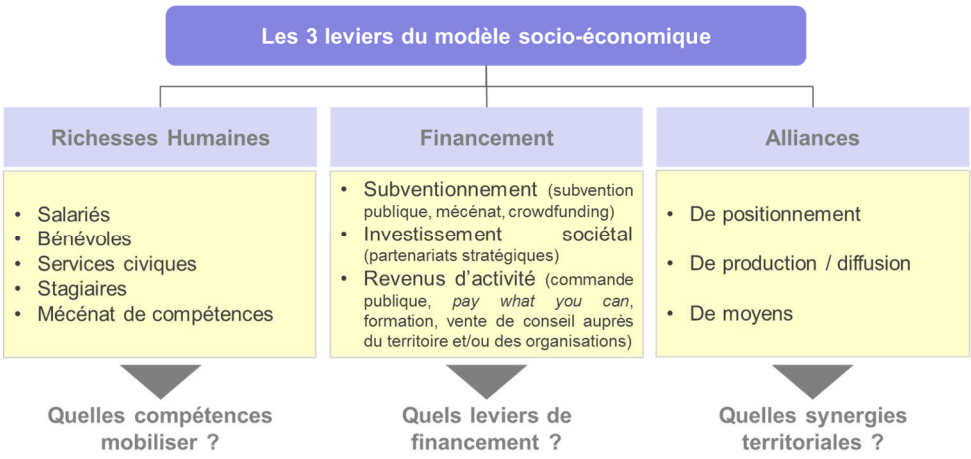
La recherche du RAMEAU sur la co-construction du bien commun l'a amené à étudier et expérimenter de nouvelles formes de modèles socio-économiques pour favoriser le développement des projets sociétaux et le changement d'échelle des innovations. Le premier constat a été qu'un modèle socio-économique se structure autour de **3 leviers complémentaires** :

- La composition des **richesses humaines** mobilisées sur le projet,
- Les **leviers financiers** nécessaires à la couverture des charges de la structure,
- La **stratégie d'alliances** permettant de bénéficier de synergies avec d'autres acteurs, publics et/ou privés, voire de coûts évités.

L'analyse des modèles socio-économiques des structures d'intérêt général est complexe puisqu'elle intègre une diversité d'actifs dont certains ne sont pas nécessairement monétarisées, tels que le bénévolat ou le calcul des coûts évités. De plus, tous les impacts sur l'intérêt général ne sont pas mesurables, et il est donc plus difficile de qualifier leur pertinence. Les spécificités et la valeur intrinsèque de ces projets se traduisent dans l'atypicité des modèles économiques des structures qui les portent.

Dans le cadre d'un projet d'intérêt général, une diversité de leviers peut être mobilisée. L'intérêt d'un tel modèle est donc de pouvoir hybrider les ressources.

Ainsi, les projets concernés peuvent mixer l'ensemble des composantes suivantes :



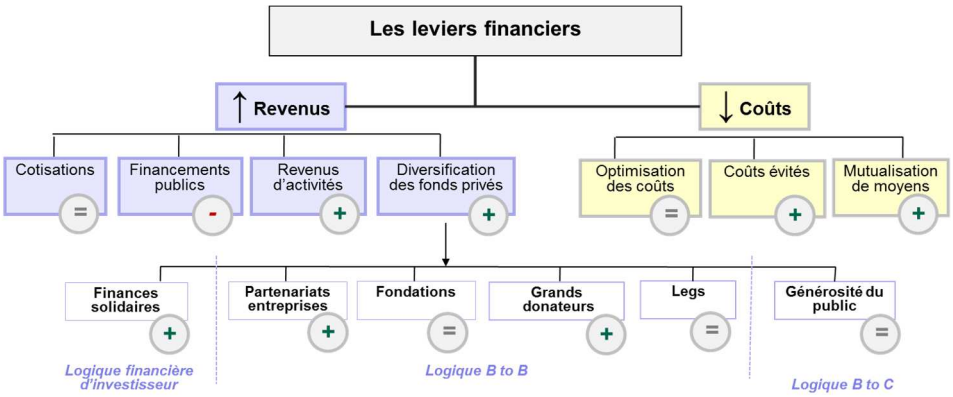
2.2.1. Les richesses humaines

Etant donné que la mobilisation des compétences est souvent un poste d'investissement stratégique, il est essentiel de réfléchir à la **structuration de la richesse humaine mobilisée** au service d'une dynamique d'intérêt général. En effet, selon que l'implication est assurée par des bénévoles, des volontaires, le recours à des salariés ou à du mécénat de compétences, le modèle économique ne se structure absolument pas de la même manière. Il convient de souligner que le choix de la richesse humaine à mobiliser ne se fait pas en fonction de son coût, mais bien de sa qualification et de son positionnement. Le rôle d'un bénévole n'est pas celui d'un salarié, et inversement. Il ne s'agit donc pas de définir son modèle en fonction d'une optimisation financière des dépenses, mais bien d'une maximisation de la valeur ajoutée produite en choisissant la nature du « capital humain » la plus adaptée au projet.

2.2.2. Les leviers financiers

Second axe socio-économique, **l'axe financier** recouvre une diversité de leviers. Les structures d'intérêt général recouvrent la plus grande variété de leviers financiers[39].

Illustration – Arbre des leviers financiers



2.2.3. Les alliances

Enfin, la **stratégie d'alliances** impacte significativement le modèle socio-économique des projets. La capacité à réaliser les actions en synergie avec une multiplicité d'acteurs, voire à mutualiser des moyens, a en effet une influence très forte sur les besoins et la manière dont sont captées les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. La stratégie des coûts évités, l'optimisation des synergies et de la valorisation des apports sont au cœur du modèle économique des projets d'intérêt général.

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

[39] Typologie des modèles socio-économiques associatifs (note collective sur la base des travaux du RAMEAU, Mouvement Associatif, janvier 2014)

2.3 Les tendances par levier socio-économique

En 5 ans, les modèles socio-économiques des structures d'intérêt général se sont beaucoup enrichis… mais aussi complexifiés. De plus en plus hybrides, ces modèles présentent de nouvelles opportunités pour reconnaitre la spécificité de l'action sociétale. Retour sur les principales mutations depuis 2010.

Depuis 2013, JURIS Associations publie, en partenariat avec Le RAMEAU, un dossier annuel « modèles économiques »[40] qui permet de cheminer sur les avancées. Il est intéressant de faire un bref retour arrière pour voir comment les différents leviers ont évolué depuis 2010.

2.3.1 La diversité des formes d'engagement

Concernant la mobilisation des richesses humaines au service du projet associatif, la tendance majeure est à la diversification des formes d'engagement : bénévolat, salariat, mécénat de compétences, services civiques… Le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs[41] rappelle l'importance et la nécessité d'articuler ces différentes formes d'engagement.

Toutes les formes de mobilisation sont en progression :

- Le **bénévolat** : l'évolution depuis 2010 montre une croissance de 16,8% du bénévolat associatif avec 13,2 millions de bénévoles[42],
- Le **salariat** : avec l'équivalent de 1,3 millions d'emplois à temps plein[43], le secteur est toujours porteur d'une réelle dynamique,
- Le **service civique** : depuis la loi de 2010, près de 150.000 jeunes ont pu s'engager[44],
- Le **mécénat de compétences** : le MEDEF illustre la dynamique en publiant en juin un guide qui explique la diversité des formes d'engagement de l'entreprise pour mobiliser ses équipes[45],
- Le **recours aux stagiaires** : une initiative comme celle de Stagiaires sans Frontières implique les stagiaires dans une dynamique d'engagement innovante.

Face à cette formidable capacité de mobilisation, il reste à bien les articuler entre elles. Il est essentiel que les missions confiées soient cohérentes avec la forme choisie. Si elles sont complémentaires, elles ne se substituent pas.

2.3.2 Vers une hybridation des financements

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

Outre l'évolution vers un rôle plus fort d'opérateur, relevant d'une forme de « prestation de services », c'est aussi le modèle de financement de l'intérêt général qui est questionné.

---

[40] Dossiers JURIS Associations « modèles économiques associatifs » (Actes 1 à 4, de 2013 à 2016)
[41] Rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs (Documentation française, 2014)
[42] Etude « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 » (Recherche & Solidarités, 2016)
[43] Note « 9 associations sur 10 fonctionnent sans salarié » (INSEE, 2016)
[44] Site du gouvernement : http://www.gouvernement.fr/action/le-service-civique
[45] Guide « Construire ensemble l'engagement des salariés » (MEDEF – Le RAMEAU, 2016)

La tendance de la part des financeurs est d'évoluer d'un modèle de subvention vers celui « d'investissement » en fonction de l'utilité sociétale attendue. Cette tendance structurelle se traduit dans différents leviers de financement innovants :

- **Crowdfunding** : c'est 50,2 M€ de dons (+31% en 2015) au service des projets,
- **Modèle « d'investisseur sociétal**[46] **»** : le succès du programme de recherche du RAMEAU montre l'articulation de quatre leviers pour soutenir l'innovation associative (*le financement pluriannuel, l'accès aux compétences rares du partenaire, l'accompagnement – notamment stratégique, et l'évaluation de l'utilité sociétale des résultats*),
- **Contrat à impact social** : après le rapport de 2014[47], le Gouvernement a lancé en mars une expérimentation sur une nouvelle forme de financement[48].

Avant d'applaudir ou de rejeter en bloc cette tendance, il convient de l'étudier en détail. Si l'objectif est de mieux reconnaitre la valeur ajoutée des structures d'intérêt général, et de pouvoir ainsi leur consacrer des investissements adaptés, alors c'est une bonne nouvelle. S'il s'agit au contraire de ne considérer ces structures que comme des opérateurs économiques à faible coût, alors il y a profonde méprise sur ce qu'est le secteur associatif, et plus encore sur sa contribution à l'intérêt général.

L'équilibre est encore largement à inventer. Soyons donc prudents avec les nouveaux outils tout en considérant qu'ils sont utiles dans certaines situations. Car c'est bien là tout l'enjeu de l'hybridation des financements : face à la diversité des projets, il convient de proposer une diversité d'outils de financement. Tous les outils ne sont pas adaptés à tous les projets. Une véritable pédagogie collective de la bonne utilisation de chacun est encore à co-construire.

L'un des enjeux est de comprendre que l'investissement ne s'oppose pas – bien au contraire – à l'utilisation de la subvention. Dans le cas de l'innovation par exemple, il n'y a pas d'autres solutions pour faire de la Recherche & Développement que de se financer sous forme de subventionnement. La question de la transformation du modèle économique ne se pose qu'ensuite lors de l'éventuel déploiement de l'innovation[49].

2.3.3 Une dynamique de co-construction

Le 3ème levier - la stratégie d'alliances – n'est pas moins actif car c'est au niveau des dynamiques partenariales que les transformations ont été les plus visibles. S'allier n'est plus un choix, mais une nécessité.

La démultiplication des partenariats est notable avec tous les « univers » d'acteurs :

- ***Entre les structures d'intérêt général*** : les synergies se multiplient même si paradoxalement elles n'avaient pas la tradition des alliances entre elles,
- ***Avec les entreprises*** : les résultats du programme PHARE[50] de l'Observatoire des partenariats montrent que les modes de partenariat se diversifient très largement… même si la France reste en retard sur cette dynamique,
- ***Avec la Puissance publique*** : le rapport « Ensemble, accélérons ! » [51] du SGMAP et du CGET propose différents rôles possibles de la Puissance publique pour soutenir l'innovation sur les territoires.

[46] Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)
[47] Rapport « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement » (Comité Français, 2014)
[48] Appel à projets « Contrat à impact social » (Portail de l'économie et des finances, 2016)
[49] Note « Enseignements sur le changement d'échelle de l'innovation sociétale (Le RAMEAU, aout 2016)
[50] Dossier « Associations-Entreprises : un mariage pour tous ! » (JURIS Associations 537, avril 2016)
[51] Rapport « Ensemble, accélérons ! » (SGMAP-CEGET, décembre 2015)

Attention, alliance ne signifie pas fusion ! Si cette solution n'est pas à exclure, elle n'est pas la plus adaptée à toutes les situations. Privilégier l'alliance, c'est favoriser la complémentarité des connaissances et des approches plutôt que leur dissolution dans un tout qui risquerait de faire perdre les spécificités de chacun.

Nous n'avons pas la culture des alliances en France. « Faire avec » reste une démarche encore trop rare alors que 69% des Français réclament un « devoir d'alliances » pour mieux répondre aux fragilités[52]. Les impacts sont pourtant démontrés : une capacité d'innovation enrichie, une performance renforcée des organisations et un accroissement de la confiance des personnes mobilisés autour d'un projet commun.

Les territoires au cœur de la réinvention des modèles socio-économiques

Les trois leviers des modèles socio-économiques associatifs présentent tous des avancées considérables même si les risques ne sont pas à sous-estimer. La meilleure façon de les limiter est d'avoir une vision en cohérence avec les enjeux et les besoins des territoires. C'est en effet à cette échelle, dans une dimension « à taille humaine », que peuvent s'inventer les nouveaux modèles hybrides dont l'intérêt général a besoin.

Les rapports régionaux du programme PHARE[53] montrent en effet que les besoins prioritaires ne sont pas nécessairement les mêmes d'une région à l'autre. Prendre en compte ces spécificités, c'est permettre d'accroitre la pertinence de l'action. Etre en mesure d'articuler un cadre collectif cohérent avec une prise en compte des spécificités territoriales est une nécessité.

Au niveau international, les Objectifs du Développement Durable, signé le 15 septembre 2015, fixent un cadre mondial collectif[54]. Notons que sur les 17 objectifs, le dernier est celui d'agir en partenariat pour permettre une efficacité collective de l'action.

[52] Etude PHARE-Citoyens de l'Observatoire national des partenariats (OpinionWay-Comisis, 2015)
[53] 13 études régionales (Comisis, mai-octobre 2016)
[54] Présentation du lancement de l'Agenda 2030 de juin 2016

ZOOM SUR LA 3ème ECONOMIE PASSERELLE

Les mutations économiques invitent à revoir en profondeur nos modèles socio-économiques. Pour se réinventer, ils doivent s'appuyer sur une double capacité d'innovation :

- **Innover en matière de moteurs de croissance :** source prioritaire d'emplois durables, les nouveaux moteurs de croissance sont ceux qui inventent de nouvelles solutions au regard des atouts de l'économie française ainsi que de son articulation avec la dimension européenne. **Economie mauve[55], croissance verte, révolution numérique, médecine de demain, mobilité, services de proximité… Autant de domaines où la biodiversité entrepreneuriale est féconde pour favoriser une fertilisation croisée.** La compétitivité mondiale incite à privilégier toute forme de coopération pour développer plus rapidement des innovations à grande échelle sur ces marchés de croissance.

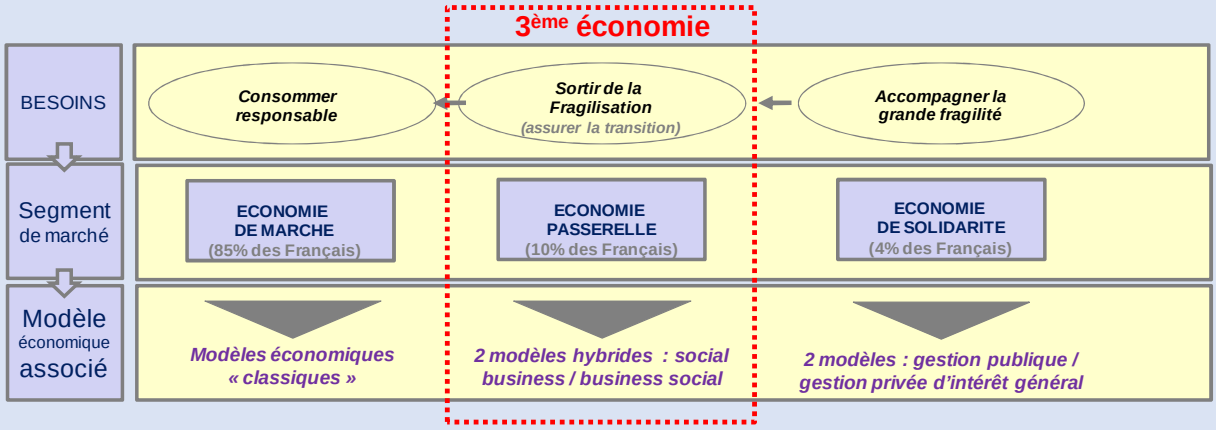
- **Innover en termes de réponses aux fragilités :** dans le contexte d'accroissement des fragilités, **une troisième économie va émerger au côté de l'économie de marché et de l'économie de solidarité**. Son objectif consistera à (r)amener progressivement les publics et les territoires fragiles vers « l'économie de droit commun » leur permettant de « consommer responsable » en fonction de leurs besoins et attentes légitimes. Cette **économie « passerelle »** sera fondée sur des **modèles hybrides** associant la contribution des entreprises, des structures d'intérêt général et des pouvoirs publics. Chacun y trouvera à la fois une capacité collective à répondre aux nouveaux besoins, mais aussi des solutions concrètes face à ses propres enjeux.

La prise en compte de cette troisième économie se justifie à deux niveaux :

- **Principe de réalité** : face à l'accroissement des besoins et des fragilités, il sera impossible d'assurer un modèle social tenable par la seule économie de solidarité. Pour que le modèle économique et social soit économiquement tenable, il convient d'inventer des modèles économiques hybrides.

- **Principe d'égalité** : plus encore, pour éviter d'enfermer les personnes et les territoires fragiles dans un système d'exception, excluant par nature, il convient de leur permettre de revenir le plus rapidement possible dans le modèle de droit commun. Offrir une perspective de réinsertion est fondamental pour ne pas enfermer les personnes fragiles et leur permettre de retrouver par elles-mêmes le chemin de l'autonomie en y étant accompagnées de manière adaptée.

Chacune des trois économies relève de modèles économiques différents[56]. Il est donc essentiel d'en comprendre les fondements en fonction des besoins et du positionnement dans la « chaîne de valeur » globale de l'économie. Le schéma ci-dessous présente la fonction des trois économies et les caractéristiques des modèles économiques afférents :



[55] Economie mauve : économie de la culture et du savoir-vivre Français
[56] Note prospective « L'Entreprise Responsable » (Note au gouvernement à l'occasion des Assises de l'Entrepreneuriat, Le RAMEAU, février 2013)

3- De nouveaux modèles d'investissement

Après avoir analysé le panorama des acteurs et le cadre de nouveaux besoins ainsi que l'hybridation des modèles socio-économiques, il convient de souligner 3 tendances lourdes : la diversification des modes d'investissement, l'importance d'accompagner les projets à forte utilité et la nécessité d'évaluer l'impact de l'investissement sociétal.

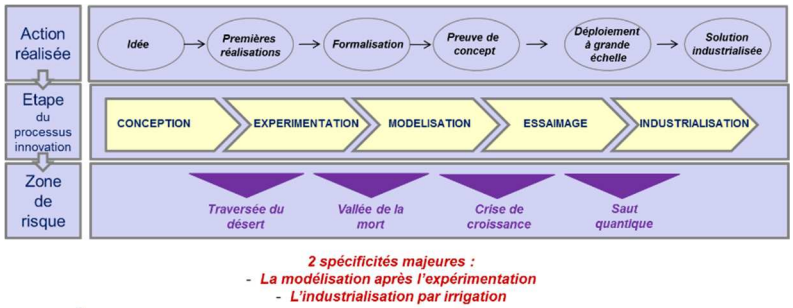
3.1 La diversification des modes d'investissement

Au-delà d'une solidarité des personnes et des organisations à la prise en charge de la fragilité, la tendance lourde est d'investir dans la dynamique sociétale porteuse à la fois d'une meilleure prise en compte des fragilités, mais aussi de nouveaux moteurs de croissances et d'emplois. Pour répondre aux besoins, l'innovation en matière d'outils financiers est en marche. La France n'est pas en reste en la matière, mais encore faut-il définir pour financer « quoi » ?

3.1.1 Les spécificités de l'innovation sociétale

Dès 2012, Le RAMEAU a souligné l'importance d'investir dans le secteur associatif pour soutenir son action en matière d'innovation sociétale[57]. Il est important de le soutenir de façon appropriée : au moment le plus pertinent et selon des formes les plus adaptées. Pour ''investir sûrement'', il est donc important de bien comprendre les spécificités de l'innovation associative.

Le **processus d'innovation associative comporte 5 étapes**, de la conception de l'innovation jusqu'à son industrialisation. Certains projets s'arrêtent à la phase d'expérimentation mais d'autres souhaitent aller plus loin.



Il présente **2 spécificités fondamentales** :

- Tout d'abord l'inversion des phases d'expérimentation/ modélisation, par rapport aux processus de l'entreprise. Cette inversion explique la flexibilité et l'adaptabilité des solutions émergentes. L'innovation se construit de façon incrémentale ;
- Ensuite, l'industrialisation par irrigation et non par le déploiement de l'innovation par l'organisation en propre. Cela permet une démultiplication plus rapide de l'innovation et sa mise à disposition auprès de tous, permettant ainsi de répondre à l'ampleur des besoins.

Ce parcours est complexe, avec 4 zones de risque qui nécessitent d'être maitrisées. A chacune de ces zones correspond 4 natures de besoins différents qu'il convient chaque fois d'adapter : des besoins financiers, de compétences, d'accompagnement et d'évaluation.

Un processus d'innovation spécifique qui nécessite d'être maitrisé pour permettre le déploiement à grande échelle des projets d'innovation sociétale.

[57] Note prospective « Pourquoi investir dans le secteur associatif » (Le RAMEAU, 2012)

3.1.2 Leviers pour soutenir l'innovation sociétale

Côtés projets d'innovation, un besoin multidimensionnel pour mener à bien l'amorçage, le développement puis le déploiement de l'innovation.

Après avoir modélisé le processus d'innovation sociétale, Le RAMEAU a qualifié les 4 leviers pour soutenir le développement d'une innovation sociétale tout au long de son parcours :

- Capacité financière d'investissement,

- Mobilisation de « compétences rares »,

- Ingénierie d'accompagnement,

- Evaluation de l'utilité sociétale.

Ces leviers doivent être dimensionnés et adaptés à chacune des 4 zones de risque du cheminement de l'innovation.

La capacité financière pour donner de la visibilité sur 3 ans :

Face à l'accroissement des défis socio-économiques et à la raréfaction des ressources, l'invention de nouveaux modèles d'investissement pour financer l'innovation sociétale est en marche. Du crowdfunding[58] au contrat à impact social[59], en passant par l'épargne salariale[60] et le « modèle d'investisseur sociétal »[61], différentes expérimentations innovantes montrent la diversité des solutions possibles. Plus qu'une réponse unique, c'est dans cette diversité que se trouveront les capacités à répondre à l'ampleur des nouveaux besoins.

Par-delà le financier, accompagner la transformation :

Si les moyens d'actionner les leviers financiers complémentaires sont de mieux en mieux identifiés et reconnus, un consensus existe sur l'importance d'inventer des solutions à la hauteur des enjeux sur les suivants. La mobilisation de « compétences rares » devient une réelle priorité[62]. Sur l'évaluation, de nombreux travaux sont actuellement réalisés (*Avise, ESSEC, Le RAMEAU…*). Sur l'ingénierie d'accompagnement, notamment stratégique, pour favoriser le changement d'échelle de l'innovation sociétale, rares sont les solutions et aucune n'est en mesure de répondre seule aux besoins existants. C'est l'une des conclusions du regard croisé entre les 5 catégories d'investisseurs sociétaux animé par Le RAMEAU lors du Forum Convergences en septembre 2015[63].

Le cheminement de l'innovation sociétale n'est pas simple. Aussi les structures ont besoin d'être soutenues de manière adaptée en fonction de chacune de ces étapes.

---

[58] 297 M€ sur 2015, soit un doublement en un an, selon le Baromètre du Crowdfunding (Compinnov, 2016)
[59] Convention entre la CDC et le CD de Meurthe et Moselle en février 2015 puis lancement de l'appel à projet « contrats à impact social » le 15 mars 2016
[60] 110 Md€ d'encours à fin 2014 (AFG, 2015)
[61] Expérimentation sur 51 projets, mobilisant 37 M€ - Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)
[62] Rapport interministériel « l'engagement associatif des actifs » (Ministère en charge de la Vie Associative – Le RAMEAU, novembre 2014)
63 Compte rendu de la conférence « regard croisé des investisseurs sociétaux » (Le RAMEAU, octobre 2015)

De façon synthétique, les 4 types de besoins des projets d'innovation peuvent être définis :

- 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 de type Conseil : le passage des différentes étapes nécessite une capacité de remise en cause du projet et de son fonctionnement. Au-delà des expertises techniques, juridiques ou financières, un accompagnement en conseil 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 celles de la structure porteuse est indispensable au déploiement des projets d'innovation.
- Des besoins de valorisation de l'utilité sociétale : évaluer l'impact du projet permet de mesurer concrètement ce que le projet apporte à ses bénéficiaires. Disposer de ces informations facilite non seulement l'optimisation et le déploiement du projet, mais aussi la recherche de partenaires.

Si ces besoins sont présents tout au long du processus d'innovation, ils ne se traduisent pas de manière identique selon les étapes du processus d'innovation. Schématiquement, ils peuvent se résumer de la façon suivante :

	Conception	**Expérimen-tation**	**Modélisation**	**Essaimage**	**Industria-lisation**
Enjeux	Avoir un avis pour confirmer l'intuition	Avoir des moyens pour essayer	Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement	Changer d'échelle	Irriguer l'ensemble de l'écosystème
Financement	+	++ *(acteurs)*	++ *(ingénierie)*	+++	+
Accompagnement	-	-	+++ *(stratégique)*	++ *(technique)*	+ *(politique)*
Compétences & réseau	++ (avis)	+	+	++	+++ *(partenariat)*
Valorisation de l'utilité sociale	+	+ *(cadrage)*	+++ *(preuve de concept)*	++	+++ *(irrigation)*

Les structures d'intérêt général ont ainsi tout intérêt à avoir conscience de leurs besoins pour pouvoir les anticiper et être en mesure de maîtriser leur processus d'innovation.

3.1.3 Positionnement des investisseurs sociétaux

Côtés investisseurs, un besoin de mieux articuler la complémentarité des positionnements

INVESTISSEUR

Acteur dont **la mission est d'investir**…

… au-delà d'une contribution de solidarité telle que le mécénat ou de pratiques responsables dans des politiques de RSO*

(*RSO = Responsabilité Sociétale des Organisations, telle que les achats responsables ou l'engagement des salariés)

- **Investisseurs publics**
- **Investisseurs financiers**
- **Investisseurs entreprises, à objectif de R&D sociétale**
- **Investisseurs structure d'intérêt général**
- **Investisseurs philanthropes**

Les 5 catégories d'investisseurs soulignent que malgré la complémentarité des positionnements, la mise en synergie des réponses est encore trop faible. Une déperdition des moyens et un allongement des temps de réaction en découlent.

Cette question est particulièrement prégnante sur l'investissement en matière d'ingénierie d'accompagnement et d'évaluation des projets.

ZOOM SUR LE FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE

Le Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE est un dispositif radicalement innovant dans le paysage français de l'innovation sociétale. A un moment où le changement d'échelle et la co-construction sont au cœur de l'actualité, cette démarche peut éclairer l'écosystème.

La France a une difficulté structurelle sur le changement d'échelle de l'innovation. Un projet innovant, qu'il soit économique, technologique ou social connait 3 phases critiques : son amorçage, son développement et son industrialisation. De nombreux travaux sur le développement des PME et des projets technologiques[64] montrent que la France est plutôt bien pourvue en matière de dispositifs de soutien à l'amorçage, mal structurée sur le développement et très défaillante sur l'industrialisation.

Les efforts pour passer d'un accompagnement d'amorçage à celui de développement est tel qu'il n'y a qu'une faible appréhension des difficultés plus grandes encore à concevoir celui de l'accompagnement à l'industrialisation. Pas plus que nous savons accompagner le passage de la PME à l'ETI, nous ne savons accompagner la transformation d'une entreprise technologique en « licorne ».

Lorsqu'il s'agit d'accompagner le changement d'échelle d'un projet d'innovation sociétale, le fossé est encore plus grand étant donné les spécificités de ces projets. C'est dans ce contexte qu'il convient d'apprécier l'expérimentation menée depuis 2010 par le Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE. Là où toutes les expérimentations novatrices en cours en sont à se questionner sur le développement de ces projets, le FIA a déjà testé un modèle d'accompagnement sur l'étape d'après. C'est en cela qu'il est un véritable « OVNI » dans le paysage français, et qu'AG2R LA MONDIALE a une réelle longueur d'avance difficile à expliquer pédagogiquement. Là où les autres testent un modèle déjà plus avancé que l'existant avec un budget moyen de 30 K€ et un accompagnement de quelques jours d'expertise, le FIA accorde un investissement moyen de plus de 700 K€ et un accompagnement pluridisciplinaire de plus d'une cinquantaine de jours. Ajoutons qu'avant d'investir, il se dote d'une étude de faisabilité mobilisant des « expertises rares » de conseil en stratégie associative pour une réelle qualification du potentiel de développement à 3-5 ans.

La démarche du FIA n'a pas d'équivalent aujourd'hui en France. L'historique de son expérience (*5 ans de retours d'expériences*) a donc une très grande valeur ajoutée.

[64] Une synthèse pédagogique sur ce thème a été publiée dans l'expansion de mai 2016 – Les promesses de la French Tech

3.2 L'accompagnement au cœur des besoins

« Un investisseur qui n'accompagne pas ses projets est un mauvais investisseur » disait le Commissaire Général à l'Investissement, Louis SCHWEITZER, en introduction de la conférence Convergence de septembre 2015 sur le « regard croisé des investisseurs », organisé par Le RAMEAU. Qu'est-ce que l'accompagnement ? Qui en sont les acteurs ? Quelles sont les pratiques ? Autant de questions structurantes pour faire l'état des lieux à ce jour en France.

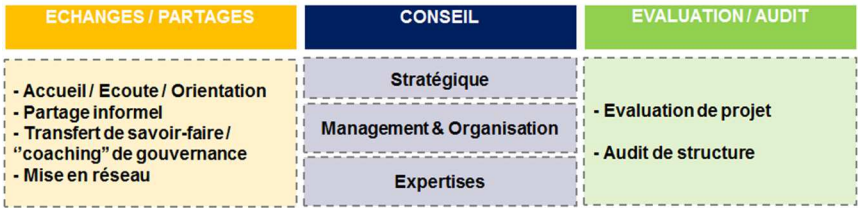
3.2.1 Définition de l'accompagnement

Pour appréhender ce qu'est l'accompagnement, il est nécessaire d'en rappeler sa diversité.

3.2.1.1 Les différentes catégories

L'accompagnement désigne la compétence apportée à une organisation pour résoudre une ou plusieurs de ses problématiques. Cet accompagnement couvre une diversité de thématiques *(financier, ressources humaines, refonte du projet sociétal, communication, comptabilité…)* et de modalités (*accompagnement individuel, collectif, long, court…).*

De manière synthétique, on distingue **3 grandes catégories d'accompagnement** :



Source : Le RAMEAU – Cartographie des accompagnements – 2014

- **Les apports « échanges et partages »** : l'objectif est d'accueillir et d'orienter, d'organiser des temps de partage, de la mise en réseau, voire de proposer des solutions type incubation / mobilisation de bénévoles,
- **Les apports « conseil »** : l'objectif est d'accompagner la structure et ses dirigeants. Cela peut être du conseil en stratégie *(accompagner la stratégie et la mise en œuvre de grands projets de transformation)*, en management & organisation *(mise en œuvre de la stratégie)* et en apports d'expertises (*fonctions supports et/ou métiers),*
- **L'évaluation** : l'objectif est de qualifier les résultats et les impacts ; et **l'audit** : l'objectif est de vérifier la conformité des modes de fonctionnement d'une organisation au regard d'un référentiel formel ou informel.

3.2.1.2 La typologie du conseil

Les trois typologies de conseil répondent à des besoins différents :

- Conseil en **stratégie** - accompagner les gouvernances à se projeter dans le temps : définir leur vision, ambition, revoir le modèle économique, préciser la stratégie d'alliances,
- Conseil en **management & organisation** - accompagner les gouvernances à mettre en œuvre leur stratégie : définir des processus, une offre, piloter des projets complexes,
- Conseil d'**expertises** – accompagner en apportant une expertise fonctionnelle dite « support » (juridique, fiscale, analyse financière, GPEC, ingénierie de formation ou pédagogique, informatique, développement web …) et/ou une expertise dite « métier » (liées à un secteur d'activité).

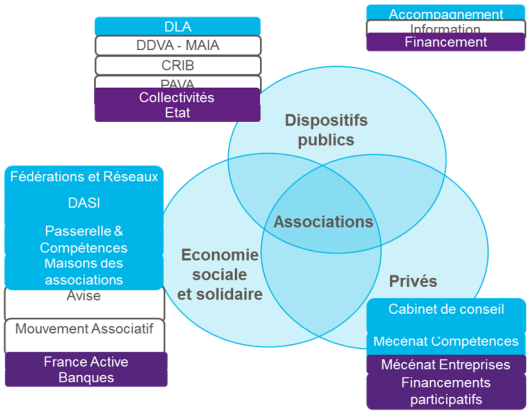
Expertises	Management & Organisation	Stratégie
• RH • Commercial • Juridique • Fiscal / financier • Marketing • …	• Organisation et processus • Marketing stratégique / offre • Pilotage / Gestion de projets …	• Stratégie / Vision / ambition • Modèle économique • Stratégie d'alliances

Source : Le RAMEAU – Cartographie des accompagnements – 2014

3.2.2 Acteurs d'accompagnement de l'intérêt général

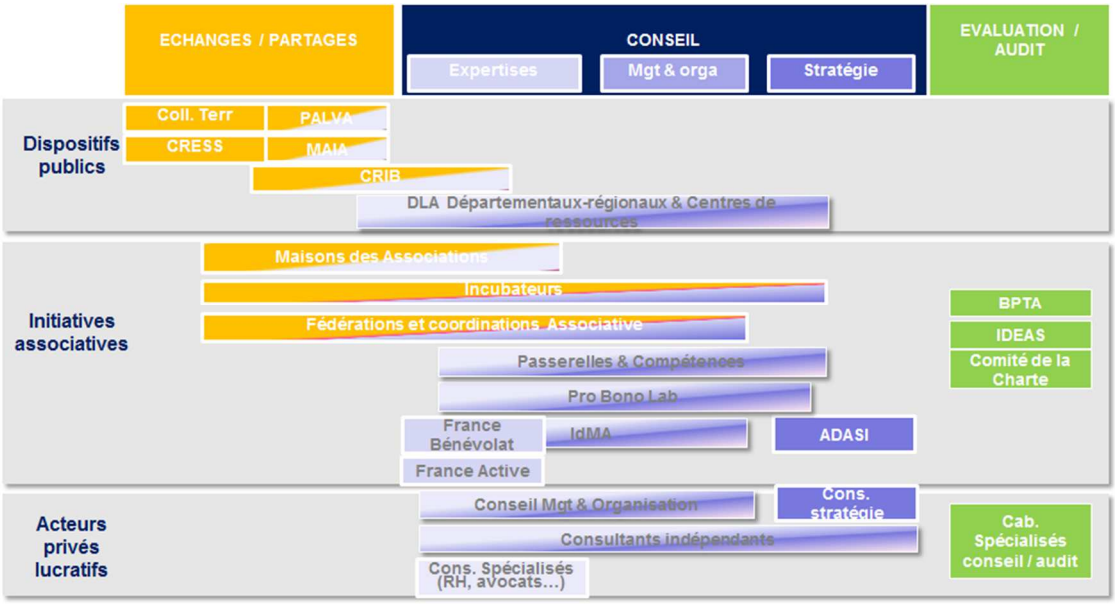
L'accompagnement des structures d'intérêt général est assuré par de nombreux acteurs qu'il est possible de classer selon 3 catégories : les dispositifs publics, les dispositifs mis en place par le secteur ainsi que la mobilisation des acteurs privés.

La diversité des compétences et des approches mobilisables est une réelle richesse pour le secteur d'intérêt général qui peut ainsi articuler des parcours d'accompagnement adaptés aux différents besoins.



Source : Le RAMEAU – Cartographie des acteurs de l'accompagnement – 2014

Cartographie des solutions d'accompagnement en France pour les structures d'intérêt général



Source : Le RAMEAU – Cartographie des solutions d'accompagnements – 2014

Pour plus de détails, voir l'étude sur la valeur ajoutée de l'accompagnement stratégique des structures d'intérêt général en France[65].

[65] Etude « Valeur ajoutée de l'accompagnement stratégique » (ADASI- Le RAMEAU, octobre 2016)

3.2.3 Pratiques d'accompagnement des investisseurs

Les investisseurs publics et privés s'intéressent de plus en plus à la dynamique d'accompagnement de leurs partenaires. Les pratiques sont en pleine évolution.

3.2.3.1 Les objectifs de l'accompagnement

En termes d'objectifs visés, l'accompagnement peut recouvrir deux réalités différentes : l'accompagnement opérationnel et l'accompagnement structurel.

- L'accompagnement opérationnel permet de **contribuer à la réalisation d'un projet**.
- L'accompagnement structurel**, plus global, porte sur la structure**. Il s'agit de l'aider à consolider ses activités, à revoir son positionnement, à amplifier son action en développant ses activités, soit sur son territoire géographique. Il peut s'agir de l'aider si celle-ci est en situation de fragilité, ou au contraire si elle est en fort développement, notamment pour l'aider à repenser son modèle économique.
-

3.2.3.2 Les pratiques d'accompagnement

Le croisement entre les différents types d'accompagnement et l'objectif de l'accompagnement permet de préciser **l'ensemble des accompagnements que peut proposer un investisseur à ses associations bénéficiaires**.

Po**ur un accompagnement répondant à des objectifs opérationnels,** l'investisseur peut proposer :

- Un **suivi classique** dit « socle de base » (1). Selon une étude réalisée en 2013 auprès d'un échantillon de fondations re-distributrices [66], 80% d'entre elles pratiquent ce type d'accompagnement, dont 60% sur la partie évaluation (*cf. infra*).
- Un **accompagnement opérationnel** (2) : mise en réseau, relais de communication, mobilisation de forces vives ou apports d'expertises. 50% des fondations pratiquent ce type d'accompagnement.

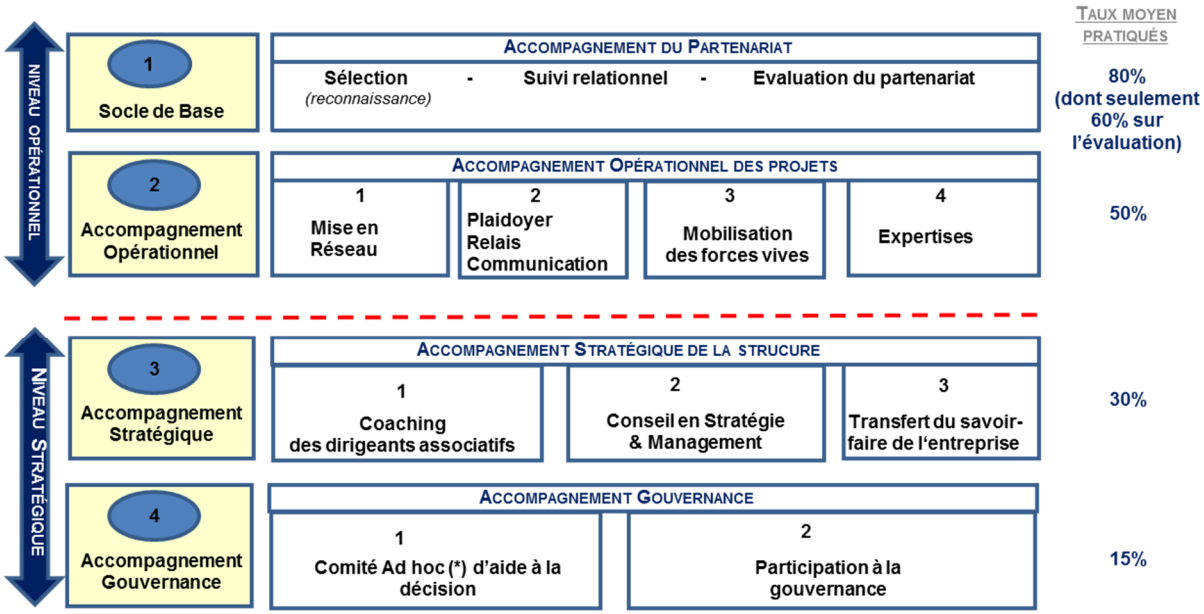
Pour un accompagnement répondant à des objectifs dits structurels, l'investisseur peut proposer :

- Un **accompagnement stratégique** (3), en apportant directement ou au travers d'un tiers accompagnateur une démarche de réflexion stratégique, un coaching des dirigeants et/ou un transfert de son savoir-faire métier. 30% des fondations en France pratiquent ce type d'accompagnements.
- Un **accompagnement de la gouvernance** (4), en participant à la prise de décision. 15% des fondations sont directement impliquées dans la gouvernance des structures bénéficiaires de leurs investissement.

Cette cartographie des pratiques montre bien qu'il existe une différence fondamentale entre soutenir un projet, et accompagner l'évolution d'une structure. Seuls 1/3 des investisseurs aujourd'hui sont réellement impliqués dans la consolidation et le développement des structures qu'ils soutiennent.

[66] Etude « Enjeux et pratiques des fondations » (CFF – Le RAMEAU, mars 2013)

Le schéma ci-après résume les différents types d'accompagnements ainsi que le niveau de pratique des fondations en France (*étude CFF-Le RAMEAU, 2013*) :



(*) Différent du comité de pilotage du partenariat, il s'agit d'un comité d'aide à la décision de la gouvernance de l'association sur la stratégie de la structure.

En moins de 10 ans, les pratiques d'accompagnement des investisseurs ont beaucoup changé. D'un simple soutien financier vers une aide opérationnelle dans un premier temps, l'accompagnement structurel se développe pour tenir compte des changements profonds auxquels doivent faire face les structures d'intérêt général.

Tant côté des investisseurs qui réfléchissent à élargir leur périmètre que côté des acteurs de l'accompagnement, les mutations sont en cours. L'articulation des différentes initiatives est un enjeu majeur. Citons à titre d'exemple : l'engagement des métiers du conseil en stratégie et management depuis 2008 au travers de la fédération professionnelle Consult'In France (*anciennement Syntec Conseil en Management*), l'émergence de l'ADASI[67] en 2014, et le Chantier présidentiel « La France s'engage » depuis 2015.

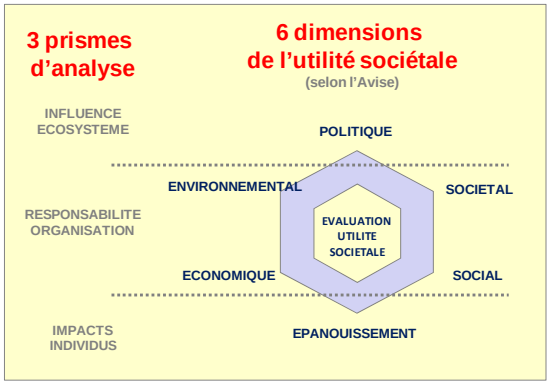
3.3 L'évaluation, la clé de voute de l'innovation

L'évaluation est un sujet ancien avec une **approche initiale de l'évaluation ciblée essentiellement sur le « rendre compte »**, notamment auprès des pouvoirs publics et du grand public. Depuis le milieu des années 2000, un sujet largement étayé sur **l'évaluation de l'utilité sociétale / sociale des projets**.

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, l'espace public, les publics fragiles et/ou le territoire.

[67] Récit de l'émergence de l'ADASI (Le RAMEAU, février 2015)

Les organisations doivent s'évaluer dans toutes leurs dimensions, notamment si elles s'impliquent dans l'innovation sociétale. Selon les travaux de l'Avise, six dimensions structurent l'utilité sociétale. A cette approche, doivent être ajoutés trois niveaux d'analyse (l'écosystème, l'organisation et l'individu). Cette démarche se caractérise par le schéma ci-contre.

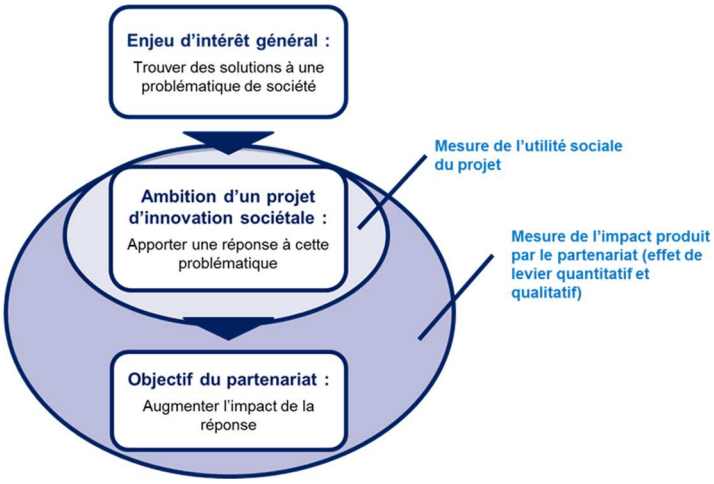


3.3.1 L'évaluation de la co-construction

Au-delà de l'évaluation de l'utilité du projet, une approche plus rare est celle de l'impact des alliances sur la réussite du projet.

Lorsqu'elle existe, cette analyse de l'effet de levier du partenariat est souvent prise sous un prisme bilatéral… et encore rarement sous le triptyque d'impacts : bien commun, structure d'intérêt général et investisseur.

Pourtant, évaluer l'utilité sociétale d'un partenariat, c'est permettre la valorisation de cette utilité, et contribuer à pérenniser les initiatives de co-construction portées. C'est mettre en place une pratique structurante de la relation entre l'investisseur et la structure soutenue.



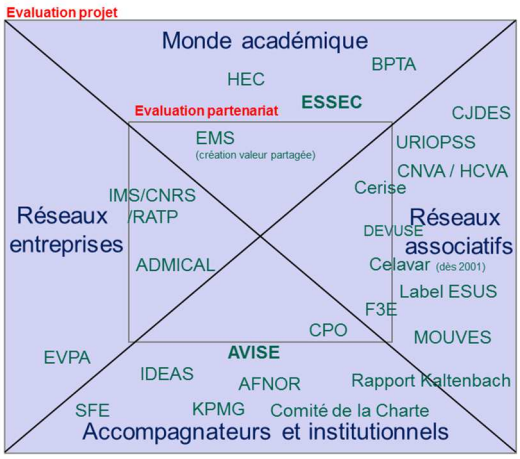
De manière concrète, évaluer l'utilité sociétale d'un partenariat, c'est permettre de :

- **Mesurer et de valoriser la réponse conjointe** apportée à la problématique de société pour laquelle les partenaires se mobilisent,
- Mesurer la **contribution du partenariat à l'atteinte d'objectifs propres** à leurs organisations respectives, de se doter d'un socle sur lequel assoir un **dialogue équilibré** et une **confiance partagée,**
- Construire un **outil d'aide à la décision précieux** pour la poursuite de la réflexion stratégique en matière de partenariats.

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

Dans le cadre de ses travaux de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun, Le RAMEAU a conçu et expérimenté une méthode d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats dont il a modélisé les résultats[68].

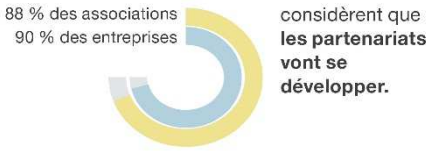
De même, il a cartographié les différentes méthodes permettant soit d'évaluer un projet et/ou d'évaluer un partenariat selon la matrice ci-contre.



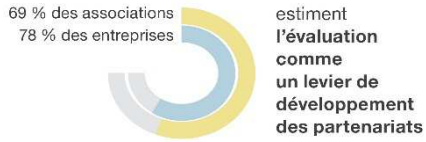
3.3.2 Les pratiques d'évaluation de la co-construction

L'évaluation reste un sujet complexe pour chacun. L'étude réalisée en mars 2015 auprès d'un panel de 200 organisations matures – 100 entreprises et 100 structures d'intérêt général – montre que les démarches s'inventent progressivement.

L'évaluation est **une pratique** mise en œuvre par une **très large majorité d'acteurs avec 72% des associations et 85% des entreprises.** Pour les structures qui n'évaluent pas, 54% des associations et 15% des entreprises déclarent ne pas souhaiter évaluer leurs partenariats dans les deux ans.



88% des associations et 90% des entreprises répondantes considèrent que **les partenariats vont se développer**.



L'évaluation est majoritairement considérée comme **un levier de développement des partenariats**, par 69% des associations et 78% des entreprises.

Tous les types de partenariats devraient se **développer**, et notamment les **partenariats d'innovation sociétale** pour 70% des entreprises et associations.

Cela s'explique par les **impacts perçus des partenariats sur la Société.** Ils sont partagés par l'entreprise et l'association : ils contribuent à l'engagement des personnes, à la consolidation des associations, et aux réponses aux enjeux territoriaux.

A noter que 2/3 des entreprises et des associations considèrent que l'impact des partenariats est observable à court terme.

LE TOP 3 POUR LA SOCIÉTÉ		
L'engagement des individus	52 %	65 %
Consolidation des associations	42 %	53 %
Réponse aux enjeux territoriaux	42 %	53 %
Réduction des fragilités	36 %	44 %
Envie des organisation d'un territoire de travailler ensemble	30 %	44 %
Développement économique durable	33 %	35 %
Ouverture à l'autre favorisant le vivre ensemble	33 %	32 %
Performance des entreprises	6 %	18 %

[68] Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

3.3.3 Les impacts de la co-construction

Tel est bien l'enjeu de l'évaluation que de montrer quels sont les impacts des actions menées.

Les travaux de recherche du RAMEAU, au travers de 10 ans d'accompagnement de partenariats et de co-construction territoriale, ont permis d'identifier 3 impacts majeurs des alliances au service du bien commun :

- L'**innovation** sociétale et territoriale, levier de réduction des fragilités et moteur de croissance et d'emplois,
- La **performance des organisations** qui participent aux dynamiques d'alliances,
- La **confiance** dans notre capacité collective à relever les défis du XXIème siècle, nécessaire pour mobiliser les énergies et l'engagement.

Ces 3 impacts concrets pour les organisation et les territoires ont été démontrés et peuvent-être illustrés par de nombreuses études de cas (*cf. guide « construire ensemble » - MEDEF – Le RAMEAU, avril 2014 pour la performance des organisations, référentiel « modèle d'investisseur sociétal » - Le RAMEAU, juin 2015 pour l'innovation, et le référentiel « Co-construction territoriale » - Le RAMEAU, novembre 2016 pour l'impact sur les territoires, et le livre « Bien commun : Vers la fin des arrogances – JURIS – Le RAMEAU, décembre 2016 pour la confiance*).

EN GUISE DE CONCLUSION

Le cheminement de cette étude systémique nous a progressivement décrit les nouveaux besoins sociétaux au regard du panorama des acteurs, les nouvelles formes d'alliances pour y répondre au travers de modèles socio-économiques hybrides adaptés, et les leviers que les investisseurs sociétaux peuvent actionner pour rendre à la fois plus utile et plus pérenne leurs investissements.

Le postulat initial, tant de l'ampleur des transformations que de la nécessité d'inventer de nouvelles solutions à la hauteur des enjeux, est démontré.

Face à cette réalité, chacun est invité à réévaluer son action afin de pouvoir non seulement confirmer sa propre performance, mais aussi la pertinence de sa contribution dans ce monde en mutation.

Quelle est la contribution respective de chacun dans cette nouvelle donne de co-construction du bien commun ? Sans prétendre y répondre totalement, le livre « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » publié en décembre 2016 tentera d'y apporter un éclairage inspirant.

Affaire à suivre donc…

ANNEXE

Annexe.1 - Programme PHARE

Créé en 2008 par Le RAMEAU, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Observatoire des partenariats a pour objectif de qualifier les enjeux des relations entre les structures d'intérêt général et les entreprises, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France. Le 1er cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 – 2012), a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances sur les territoires.

Depuis 2013, un 2ème cycle quinquennal d'études est mené pour mieux percevoir l'impact de ces alliances. C'est dans ce cadre que l'Observatoire a lancé le programme d'études PHARE.

Programme PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire

En moins de dix ans, le mouvement de co-construction s'est mis en marche. Les partenariats multi-acteurs se développent. Ils s'incarnent sur les territoires, en lien avec les Collectivités Territoriales. Face à cette dynamique, une question structurante se pose : **« au service de quoi » ces partenariats sont-ils pertinents ?**

Pour y répondre, l'Observatoire des partenariats mène le **programme d'études PHARE « Fragilités et co-construction en territoire »**. Son ambition est de **mettre en évidence les fragilités territoriales pour lesquelles les stratégies d'alliances s'avèrent utiles et efficaces**. Ce programme a **trois objectifs** :

- **Analyser la perception des parties prenantes** (citoyens, entreprises, associations et institutions) **sur les fragilités prioritaires de leur territoire**, ainsi que sur le rôle des alliances pour y répondre,
- **Disposer d'un diagnostic territorial des fragilités pour les 13 régions,** afin de connaitre les spécificités régionales,
- **Identifier les domaines pour lesquelles les partenariats sont particulièrement adaptés**.

Le programme PHARE est composé de **6 volets :**

- Une étude auprès des citoyens (*PHARE-Citoyens, septembre 2015*),
- Une étude auprès des entreprises (*PHARE-Entreprises, octobre 2015*),
- Une étude auprès des associations (*PHARE-Associations, novembre 2015*),
- Les diagnostics territoriaux des 13 régions (*PHARE-Territoires, mai 2016*),
- Les diagnostics sectoriels des 16 domaines (PHARE-*Secteurs, juillet 2016*),
- Une étude auprès des Institutions (*PHARE-Institutions, octobre 2016*).

Volet Citoyens
Volet Entreprises
Volet Associations
Diagnostics territoriaux
Diagnostics sectoriels
Volet Institutionnels

Sous la direction scientifique d'Anne ROBIN, fondatrice de la société d'études COMISIS, le programme d'études PHARE est mené en partenariat avec :

Un voyage d'études en territoire pour mettre en débat les résultats

Un voyage d'études est organisé avec les territoires volontaires afin de mettre en débat les résultats du programme PHARE en matière de fragilités et d'alliances pour y répondre. **30 étapes sont déjà programmées** au travers d'évènements à trois niveaux territoriaux :

- Des **temps d'échanges territoriaux** autour des résultats régionaux des études PHARE,
- Des **temps d'échanges nationaux**, à l'occasion de la publication des résultats des travaux de recherche du RAMEAU en matière de co-construction en territoire,
- Des **temps d'échanges internationaux**, afin d'observer les similitudes et les différences dans les manières de co-construire entre Pouvoirs publics, acteurs économiques et structures d'intérêt général.

Annexe.2 – Livre collectif sur le bien commun

BIEN COMMUN :
VERS LA FIN DES ARROGANCES !

Pourquoi 10 ans de co-construction nous donnent confiance dans l'avenir ?

Qu'y a-t-il de commun entre un grand résistant, un mathématicien de renommée mondiale, le président de la plus grande institution française, l'ancien président du Conseil Economique, Social et Environnemental, des dirigeants de grandes entreprises et de PME, des hauts fonctionnaires, des syndicalistes, des responsables associatifs, des enseignants-chercheurs et un prêtre au service des plus fragiles ? Leur conviction que les alliances innovantes peuvent être des leviers pour inventer des solutions concrètes face à l'ampleur des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes confrontés. Ils ne se contentent pas d'en parler, mais mettent en œuvre ces dynamiques partenariales dans leurs responsabilités respectives.

A l'occasion de ses 10 ans, Le RAMEAU vous propose une invitation au voyage dans la réalité de la co-construction du bien commun. Ses travaux de recherche démontrent en effet que le mouvement est largement engagé. Il apporte avec lui une amélioration de la performance des organisations, des innovations territoriales et sociétales ainsi qu'une plus grande confiance dans l'avenir. Ce livre a pour ambition d'être porteur d'espoir. Il permet de découvrir ceux qui agissent concrètement. Grâce à eux, nous pouvons être confiants dans notre capacité collective à faire des défis de ce début de XXIème siècle des atouts pour le futur.

Légitimement, vous souhaitez des preuves ? Alors bonne lecture !

Co-auteurs

Claude ALPHANDERY, Yann ARTHUS-BERTRAND, Jean-Pierre AUBERT, Jean-Paul BAILLY, Dominique BALMARY, Jean-Claude BARBOUL, Yannick BLANC, Stanislas CHAPRON, Philippe DA COSTA, Jean-Paul DELEVOYE, Bernard DEVERT, André DUPON, Béatrice de DURFORT, Pierre FONLUPT, Jean-Baptiste de FOUCAULD, Brigitte GIRAUD, Edith HEURGON, Daniel LEBEGUE, Philippe LEMOINE, François RACHLINE, Frédéric ROUSSEL, José-Alain SAHEL, Bernard SAINCY, Thierry SIBIEUDE, Hugues SIBILLE, André SOBCZAK, Jean-Eudes TESSON, Laurence TIENNOT-HERMENT, Marie TRELLU-KANE, Cédric VILLANI, Sylvain WASERMAN

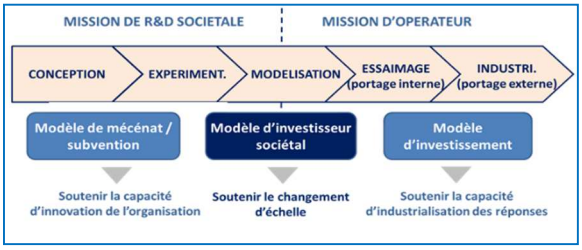
Sous la direction éditoriale de Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU

Annexe.3 – Enseignements sur l'innovation sociétale

Après 4 ans d'observation de la capacité associative à être force de proposition et d'actions innovantes, Le RAMEAU a lancé en 2010 le programme « modèle d'investisseur sociétal » [69], inventant une forme nouvelle de soutien aux initiatives au moment charnière de la modélisation de leur « preuve de concept ».

Investir pour le changement d'échelle de l'innovation sociétale grâce à la co-construction entre acteurs économiques et structures d'intérêt général

L'objectif du modèle d'investisseur sociétal est le changement d'échelle des projets à forte utilité sociétale. Cette forme d'investissement a été testée sur 51 partenariats stratégiques, mobilisant près de 50 M€ de fonds privés autour d'une « R&D sociétale ». Les résultats démontrent la pertinence de cette solution, mais aussi les conditions nécessaires pour un changement d'échelle réussi.

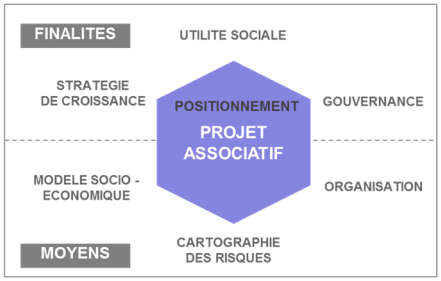


Des enseignements autour de 3 prismes complémentaires d'analyse

Les besoins des structures d'intérêt général - Inventer une ingénierie d'accompagnement stratégique adaptée aux projets d'intérêt général d'ampleur nationale

Dès 2006, Le RAMEAU a perçu que les alliances stratégiques nécessitaient une prise de recul, ainsi qu'une capacité de projection qui était alors très peu pratiquée par les structures d'intérêt général. En partenariat avec les métiers du conseil en stratégie et management, Le RAMEAU a fait émerger une méthode d'accompagnement stratégique adaptée.

7 composantes stratégiques d'un projet associatif



L'expérimentation auprès de 150 associations & fondations a permis de créer un dispositif national : l'ADASI[70]. Après son évaluation[71], un livre autour de 12 récits permet d'en retracer l'historique[72]. L'AFM-Téléthon en est l'un d'eux.

Fort de cet expérience, les constats sur la capacité d'innovation associative sont de 3 natures :

- La proximité avec les besoins des Hommes et des territoires, et surtout la possibilité d'agir en fonction de la mobilisation de l'énergie volontaire de ses bénévoles rendent les associations particulièrement **agiles dans leur capacité à capter les « signaux faibles »** ainsi qu'à tester de nouvelles solutions pour y répondre.
- L'une des **conditions essentielles de l'innovation est l'esprit d'entreprendre de la gouvernance. Gouvernance gestionnaire ou entrepreneuriale ?** Telle pourrait être de manière caricaturale la segmentation des gouvernances associatives rencontrées lors des travaux de recherche du RAMEAU. L'une et l'autre ont des vertus. Il se s'agit pas de prioriser ou de privilégier l'un des positionnements. En revanche, les deux approches sont difficilement compatibles. Chaque projet associatif doit donc se positionner.

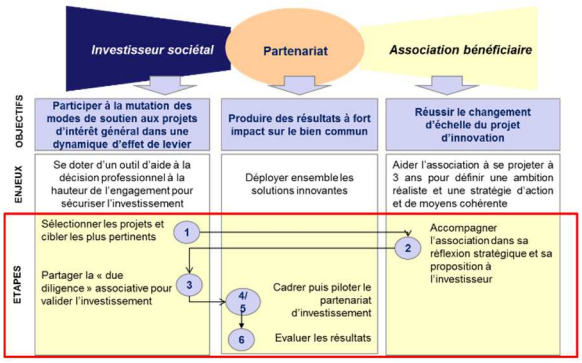
[69] Voir synthèse de présentation du programme « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)
[70] Voir « récit de l'ADASI » (Le RAMEAU, 2015)
[71] Etude sur l'évaluation de l'accompagnement stratégique (ADASI, septembre 2016)
[72] Voir livre sur 12 récits d'accompagnement associatif (ADASI-Le RAMEAU, décembre 2016)

- Le **libre choix du mode de déploiement, développement en propre ou irrigation,** n'a pas la même légitimité à revendiquer un positionnement d'intérêt général. Il revient à chaque organisation de définir le mode de diffusion de l'innovation qu'elle a conçu. En matière d'innovation, la capacité à co-construire est structurante pour répondre à grande ampleur aux besoins adressés.

Les besoins des investisseurs – des outils d'investissement de la R&D sociétale

Après avoir étudié les structures d'intérêt général, Le RAMEAU a conçu et d'expérimenté un mode d'engagement des investisseurs correspondant à leur positionnement et à leur besoin.

Les étapes de la démarche d'investisseur sociétal



La démarche d'investisseur sociétal[73] est basée sur 6 étapes complémentaires qui ont pour objectif d'accompagner à la fois l'investisseur, la structure bénéficiaire ainsi que le partenariat stratégique qui en découle. L'exemple de SOLIFAP, né de la co-construction entre la Fondation Abbé Pierre et le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE est pas exemple éclairant[74].

Sur la base de la « preuve de concept » de la méthode, une analyse des solutions existantes a permis de positionner le modèle dans le panorama français des modes.

Trois enseignements à retenir :

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

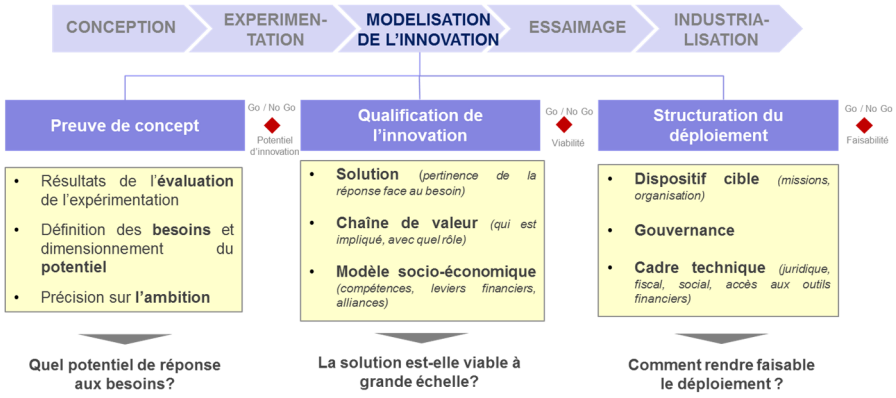
[73] Voir référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)
[74] Voir centre de ressources « modèle d'investisseur sociétal » : https://investisseursocietal.wordpress.com/

Constat sur les projets d'innovation – La nécessité d'une démarche de qualification de l'innovation sociétale

Au-delà d'étudier la position, les attentes et les contraintes des parties prenantes, il était nécessaire d'analyser les projets d'innovation en eux-mêmes. Selon leur capacité à répondre à grande ampleur aux enjeux qu'ils adressent, comment prennent-ils leur indépendance par rapport aux acteurs qui les portent à l'origine ?

L'une des questions essentielles dans la démarche de l'investisseur sociétal public et/ou privé est de définir le juste niveau d'investissement et de risque en fonction du potentiel du projet soutenu[75]. Dans ce cadre, la distinction entre une initiative innovante et une innovation est fondamentale. Une initiative innovante est une démarche qui permet d'appréhender de manière différente une réponse à un besoin identifié. Une innovation ajoute à cette dimension la capacité de démultiplication afin de permettre de répondre au besoin à grande échelle. Il est donc essentiel de pouvoir définir le potentiel de déploiement d'une initiative afin de moduler l'investissement en fonction de sa capacité à répondre dans des conditions de faisabilité et de viabilité à un besoin en étant reconnue comme telle.

Pour y parvenir, Le RAMEAU a conçu et expérimenté une méthode de qualification qui permet de déterminer la solidité d'une innovation et sa capacité probable de déploiement. Cette méthode est résumée dans le schéma ci-contre.



L'enjeu majeur de ces travaux est de pouvoir qualifier avec précision le niveau d'investissement cohérent avec le potentiel du projet d'innovation. Que retenir de ces travaux ?

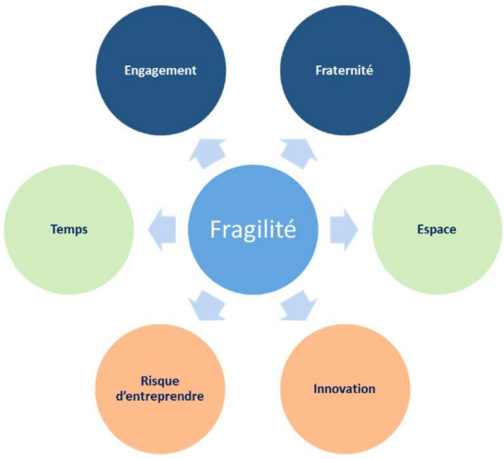
3 points en synthèse :

- **Ne pas confondre le développement avec le déploiement**. Pour sécuriser un réel déploiement, il faut distinguer le développement de la structure à l'origine de l'innovation, et le déploiement de l'innovation au-delà. Les deux dynamiques sont complémentaires, et se renforcent mutuellement. La France a une difficulté structurelle sur le changement d'échelle de l'innovation. Un projet innovant, qu'il soit économique, technologique ou social connait 3 phases critiques : son amorçage, son développement et son industrialisation. De nombreux travaux sur le développement des PME et des projets technologiques[76] montrent que la France est plutôt bien pourvue en matière de dispositifs de soutien à l'amorçage, mal structurée sur le développement et très défaillante sur l'industrialisation. Les efforts pour passer d'un accompagnement d'amorçage à celui de développement est tel qu'il n'y a qu'une faible appréhension des difficultés - plus grandes encore - à concevoir celui de l'accompagnement à l'industrialisation. Pas plus que nous savons collectivement accompagner le passage de la PME à l'ETI, nous ne savons accompagner la transformation d'une entreprise technologique en « licorne ». Lorsqu'il s'agit d'accompagner le changement d'échelle d'un projet d'innovation sociétale, le fossé est encore plus grand étant donné les spécificités de ces projets.

[75] Note « regard croisé des investisseurs sur l'accompagnement et l'évaluation » (Le RAMEAU, octobre 2015)
[76] Une synthèse pédagogique sur ce thème a été publiée dans l'expansion de mai 2016 – Les promesses de la French Tech

- **L'ampleur des besoins appellent une diversité de solutions**. L'erreur serait de considérer qu'une solution, aussi pertinente soit-elle, soit en mesure de répondre seule à tous les besoins qu'elle adresse. C'est bien la complémentarité des solutions et des dispositifs qui peuvent apporter une réponse globale. Ainsi par exemple, Unis-cité qui a porté le service civique sur les fonts baptismaux, n'a pas LE modèle universel qui peut répondre à toutes les solutions, mais bien l'un d'entre eux, sans doute auprès des situations les plus complexes. S'il n'est pas universel, ce modèle est inspirant pour des solutions plus simples adaptés à d'autres besoins.
- **La place des Pouvoirs publics**. C'est au moment de la réflexion sur le déploiement que la place de l'acteur public est la plus structurante. Au-delà des moyens et de la caution qui peuvent être apporté, c'est la mise en perspective de la solution inventée face aux politiques publiques, voire dans leur co-construction, qui donne une véritable impulsion au changement d'échelle. Le rapport 2016 du CGET et du SGMAP[77] en donne une perspective intéressante. Les travaux du RAMEAU portent une attention toute particulière sur les questions de modèles économiques hybrides ainsi que sur le cadre technique (*juridique, fiscal, social et financier*) des alliances[78] qui sont deux sujets pour lesquels les modèles restent encore largement à inventer. Pour y parvenir, il est essentiel de promouvoir les expérimentations. C'est la raison pour laquelle, Le RAMEAU milite pour un droit à l'expérimentation partenariale, inspiré du droit à l'expérimentation existant pour les Collectivités Territoriales [79], qui viendrait répondre au « devoir d'alliances » réclamé par les citoyens et les dirigeants d'organisation.

Les 7 conditions du changement



Au travers de ses recherches, Le RAMEAU a identifié **7 conditions du changement. C'est leur complémentarité, et leur articulation qui permet de réussir les changements d'échelle, projets par nature particulièrement complexes.**

En premier lieu, **la fragilité est source de créativité**. C'est dans les situations les plus contraintes que la capacité d'innovation et de transformation est la plus forte. L'exemple de l'utilisation des nouvelles technologies en Afrique n'en est que l'un des nombreux exemples.

Pour cela, la **fraternité** qui est une valeur collective, et **l'engagement** qui en est la traduction concrète, peuvent favoriser l'émergence de solutions concrètes, fondées sur la volonté de dépasser les limites de la fragilité. Cette dynamique s'incarne sur le **territoire**, lieu d'ancrage du dialogue et de l'action, dans une **temporalité** qui doit être adaptée à une réelle conduite du changement, de la racine aux fruits.

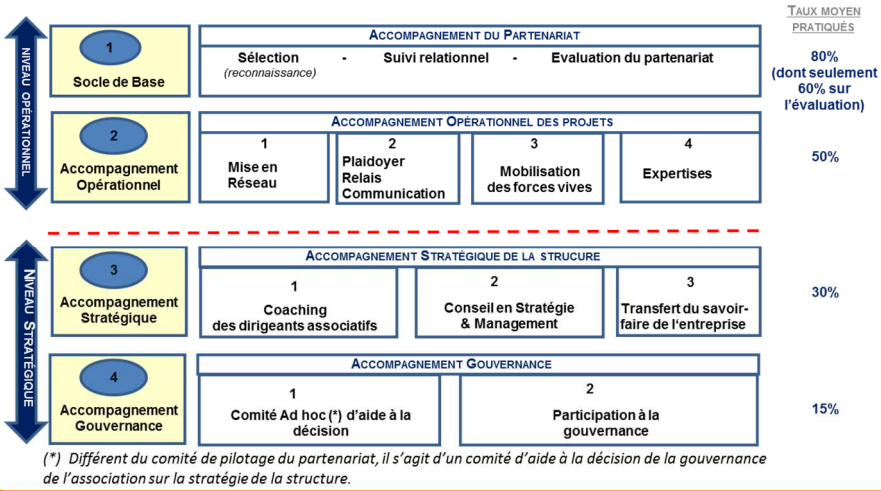
C'est parce qu'elle est source d'**innovation** que la co-construction est portée par des **entrepreneurs** qui osent dépasser le cadre de leur propre organisation pour inventer avec d'autres des solutions pertinentes. Le « pas de côté » nécessaire n'est réellement possible que si l'enjeu le mérite. La prise de conscience que la fragilité peut devenir une force est alors l'une des raisons qui permet d'accepter les risques d'une ouverture à d'autres « mondes ».

---

[77] « Ensemble Accélérons ! » (CGET – SGMAP, janvier 2016)
[78] Note prospective sur le cadre technique des alliances (Le RAMEAU, octobre 2016)
[79] Droit d'expérimentation territoriale introduit par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 aux articles 37-1 et 72 alinéa 4 de la constitution et en matière réglementaire par la loi organique du 1er août 2003 (articles L.O. 1113-1 à L.O. 1113-7) du Code Général des Coll. Territoriales.

Annexe.4 – Typologie d'accompagnement *(et taux de pratique)*

Le schéma ci-après résume les différents types d'accompagnements ainsi que le niveau de pratique des fondations en France (*étude CFF-Le RAMEAU, 2013*) :



L'accompagnement opérationnel :

- **<u>L'accompagnement partenarial « de base » de l'investisseur :</u>**
  1. **Sélectionner les projets**, et donc apporter une « caution sur leur utilité,
  2. **Faire vivre le partenariat établi** dans le cadre d'échanges entre l'investisseur et l'association (sélectionner les associations bénéficiaires et suivre les partenariats établis),
  3. **Evaluer le projet et le partenariat** (ses actions, ses effets).
- **<u>L'accompagnement opérationnel</u>,** réalisé par l'investisseur :
  1. **Mettre en lien la structure** avec le réseau de partenaires **de l'investisseur,**
  2. **Se faire relais** de la cause, **communiquer** en interne ou en externe les actions du partenaire,
  3. **Mobiliser les énergies** des collaborateurs de l'investisseur au service du projet,
  4. **Apporter des expertises** nécessaires au développement ou à la résolution de problématiques liées aux métiers de la structure et/ou à ses fonctions supports.

L'accompagnement structurel :

- **<u>L'accompagnement stratégique, réalisé par l'investisseur ou par un tiers extérieur :</u>**
  1. **Aider le dirigeant dans le développement de la structure**, lui donnant la possibilité de le sortir de l'isolement et de l'urgence d'action. Il s'agit d'être à côté de lui au travers d'une forme de « coaching », notamment entre « pairs ». L'aide se matérialise par de l'écoute et de l'orientation vers des solutions pouvant répondre aux besoins identifiés. Il ne s'agit pas dans ce cas de répondre directement, mais d'aider à trouver les solutions les plus pertinentes.
  2. **Contribuer à l'élaboration de sa stratégie** (*ambition, stratégie de développement, évolution du modèle socio-économique*), et les priorités d'actions au regard de ses enjeux :
     - En situation de crise, le besoin est d'être renforcée et soutenu,
     - En situation d'innovation, le besoin est d'être accompagnée pour lancer, expérimenter ou déployer son modèle ainsi que pour trouver les partenaires qui l'y aideront,
     - En situation de croissance, le besoin est d'identifier des leviers qui lui permettront d'assurer son développement.

     Puis accompagner la mise en œuvre de sa stratégie : (re)définir ou améliorer l'organisation, les processus de fonctionnement et de pilotage, repositionner l'offre ou piloter les projets importants/complexes liés au développement.
  3. **Transférer un savoir-faire de l'investisseur** à son partenaire qui cherche, dans le cadre de l'exercice de nouvelles missions, ou dans le cadre de l'amélioration de la qualité de ses missions à créer ou à renforcer ses compétences sur son « cœur de métier » qu'elle partage avec son investisseur sociétal.
- **<u>L'accompagnement de la gouvernance [80]:</u>**
  1. **Eclairer la gouvernance,** sans participer directement à la gestion de la structure, en l'aidant à faire avancer un projet : l'investisseur contribue au projet, par sa participation à un comité dédié.
  2. **Participer à la gouvernance,** en participant au conseil d'administration, durant un temps donné, dans le cas d'un amorçage d'un projet ou d'une situation de crise : la fondation, par sa participation, sécurise la situation.

[80] Gouvernance : Président et Directeur général, Conseil d'administration, et Bureau

ANNEXE.5 – Etude évaluation[81] *(Le RAMEAU, mars 2015)*

▶ LA MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION

L'évaluation est **une pratique** mise en œuvre par une **très large majorité d'acteurs avec 72% des associations et 85% des entreprises.**
Pour les structures qui n'évaluent pas, 54% des associations et 15% des entreprises déclarent ne pas souhaiter évaluer leurs partenariats dans les deux ans.

▶ LES AXES EVALUES

Associations et entreprises sont d'accord pour dire que l'évaluation mise en place porte :

- D'abord sur les **résultats des actions** du partenariat (évaluation de ce que « produisent » directement les partenariats),
- Puis sur les **impacts** des partenariats (évaluation de ce que à quoi contribuent les partenariats au-delà des résultats directs),
- Et enfin sur les **moyens** (financiers, humains et matériels).

▶ LES PRATIQUES D'EVALUATION

L'évaluation n'est **pas systématiquement associée à des indicateurs** de performance, même si la plupart des associations (76%) et des entreprises (82%) en ont mis en place. Un **dispositif formel d'évaluation** n'existe que pour 33% des associations et 53% des entreprises.

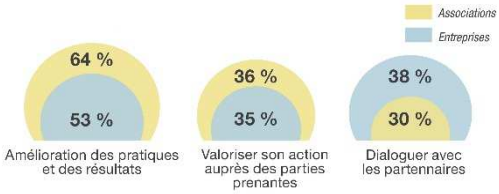
Par ailleurs, **30%** des entreprises et des associations font **appel à un tiers de confiance** pour l'évaluation,
et **40**% d'entre elles déclarent **l'existence d'un budget dédié à l'évaluation**.

En termes de temporalité de l'évaluation, dans un tiers des cas, elle est préalable à la mise en œuvre du partenariat. Il s'agit dans ce cas d'une forme d'audit initial. Pour près de 90% des entreprises, l'évaluation est réalisée a posteriori pour faire le bilan final du partenariat ; alors que 85% des associations soulignent plutôt qu'elle est réalisée à mi-parcours, comme bilan intermédiaire.

Enfin, **concernant les types de partenariats évalués**, les associations semblent avoir une exigence plus forte pour évaluer les partenariats "d'innovation sociétale" (55%) et de mécénat (52%). Les entreprises suivent également cette tendance.

▶ UTILITE DE L'EVALUATION

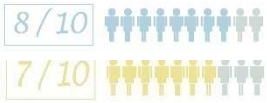
Associations et entreprises partagent la même vision sur l'utilité de l'évaluation : améliorer les pratiques, valoriser son action auprès des parties prenantes, dialoguer avec les partenaires. L'information de l'action en interne n'arrive qu'après en termes de priorité.



▶ DES FREINS A L'EVALUATION

Une différence de vision existe sur les principaux freins à l'évaluation :

- Les **<u>entreprises</u>** trouvent difficile d'évaluer l'impact des actions,
- Les **<u>associations</u>** soulignent le manque de moyens humains, financiers et matériels.



[81] Etude « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mars 2015)