SEMINAIRE ENTRE « INVESTISSEURS SOCIETAUX » ET ACCOMPAGNATEURS

Compte-rendu du séminaire n°2
- 29 mai 2018 -

Le séminaire entre investisseurs sociétaux et accompagnateurs s'inscrit dans la lignée des travaux du groupe de travail « Investisseurs sociétaux ». Ce dernier, initié par la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC) et co-piloté par Le RAMEAU, a pour but de conduire une réflexion entre investisseurs afin de soutenir l'innovation sociétale.

Suite à une 1ière rencontre en avril 2017, le groupe de travail a souhaité lancer une nouvelle édition du séminaire afin de réfléchir collectivement aux articulations entre investissements et accompagnements des projets d'innovation sociétale.

→ Pour plus d'informations, un support et un compte-rendu du 1er séminaire sont disponibles

GROUPE Caisse des Dépôts

ORDRE DU JOUR DE CETTE 2IEME RENCONTRE

Après à un accueil convivial, cette rencontre s'est déroulée sur une matinée et a été l'occasion de nombreux échanges et réflexions :

- Rappel du contexte et des objectifs du 2ième séminaire,
- Réflexion collective sur les parcours de financement et d'accompagnement,
- Eclairages sur les solutions de financement et d'accompagnement.

Un document powerpoint a été projeté et est associé à ce compte-rendu. Ce dernier retrace ainsi les principaux échanges de la matinée.

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Les investisseurs sociétaux partagent un **enjeu** : **comment soutenir les projets d'innovation sociétale** qui sont par nature **plus risqués**, **plus complexes et moins rentables. L'accompagnement** est alors considéré comme un **levier structurant** pour sécuriser et optimiser l'investissement sociétal. Un groupe d'une vingtaine d'acteurs représentatifs des 5 profils d'investisseurs sociétaux se réunit ainsi plusieurs fois par an pour creuser les réflexions sur l'investissement et l'accompagnement.

Le groupe de travail « Investisseurs sociétaux » est ainsi à l'origine du séminaire entre investisseurs et accompagnateurs. Celui de 2017 a permis une meilleure connaissance entre les acteurs (grâce à des temps d'échanges sur les pratiques des investisseurs et les dimensions de l'accompagnement) et de poser les bases des réflexions sur l'accompagnement (grâce à des éclairages sur 3 questions majeures : la notion de parcours d'accompagnement, la digitalisation des modes d'accompagnement et le modèle socio-économique de l'accompagnement).

Ce 2ième séminaire a ainsi eu pour objectifs :

- D'accueillir les nouveaux arrivants,
- De poursuivre les réflexions menées autour des parcours de financement et d'accompagnement,
- S'inspirer d'exemples concrets : des retours d'expérience de projets, des solutions de financement et d'accompagnement

REFLEXION COLLECTIVE SUR LES PARCOURS DE FINANCEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT

Les projets d'innovation poursuivent un processus complexe, en plusieurs étapes. Chaque changement d'étape révèle des besoins particuliers et constitue un moment de fragilité qu'il convient d'anticiper. Maîtriser ce processus d'innovation est un enjeu pour le projet mais également pour l'investisseur qui doit adapter ses différentes formes de soutien (financiers et accompagnement) selon les besoins du projet et selon la phase dans laquelle il se situe.

CARTOGRAPHIES DES SOLUTIONS DE FINANCEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT

L'AVISE a produit une série d'outils présentant la diversité des solutions de financement et d'accompagnement. Ces cartographies sont en progression.

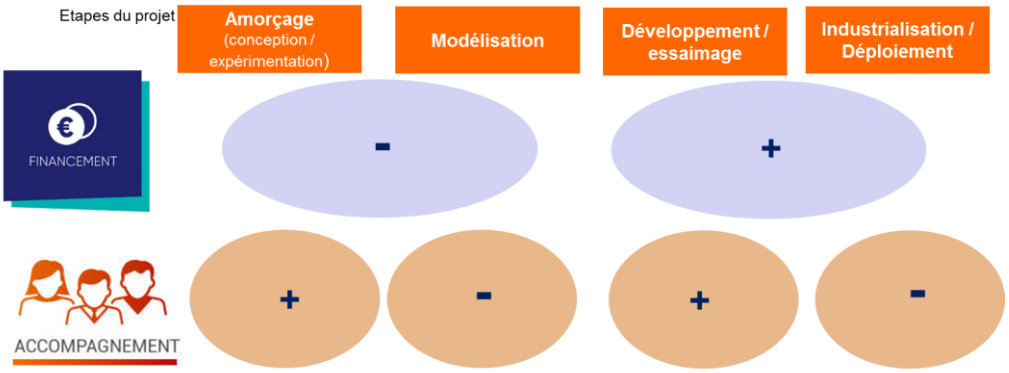
> ***→ Plus d'informations sur www.avise.org : offres de financements (2017), vision globale des solutions d'accompagnement (2016), focus Emergence & création (2018), focus Consolidation et changement d'échelle (2016)***

Suite à ces travaux, l'AVISE a constaté un besoin de mieux articuler les financements et la diversification des offres d'accompagnement.

En effet, il existe une diversité des solutions de financement et d'accompagnement mais elles ne sont pas réparties de façon homogène d'une phase à l'autre :

- En amorçage : peu de solutions de financement mais de nombreuses offres d'accompagnement,
- En phase de modélisation : peu de solutions de financement et peu d'offres d'accompagnement,
- En phase de développement / essaimage : les solutions de financement et d'accompagnement sont plus nombreuses,

- En phase de déploiement / industrialisation : des solutions de financement mais peu d'offres d'accompagnement.



La phase de modélisation semble la moins pourvue en solutions de financement et d'accompagnement. C'est pourtant un moment charnière des projets d'innovation pour prendre du recul et poser les conditions de leur changement d'échelle.

Concernant les offres d'accompagnement, ce sont les acteurs de l'ESS qui sont plutôt à la manœuvre au démarrage d'un projet, alors que les cabinets conseil interviennent plutôt dans les phases de développement / déploiement. Cela montre la complémentarité des différents acteurs.

TEMOIGNAGES SUR LES PARCOURS DE FINANCEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT

2 projets sont venus témoigner de leurs parcours de financement et d'accompagnement : 2 expériences différentes.

VoisinMalin (présentation par Anne Charpy, Fondatrice et Directrice générale)

L'association agit contre la perte de confiance des habitants de quartiers populaires, en situation de décrochage par rapport au reste de la population (problématique de non-accès à leurs droits sociaux, comme la consultation du dentiste pour son enfant …). Un réseau de « Voisins Malins», mène des missions de contact personnalisé auprès d'habitants de quartiers populaires.

En 7 ans, VoisinMalin s'est implanté sur 15 sites : 100 voisins malins, parlant 35 langues, ont rencontré 100 000 personnes sur des sujets de la vie quotidienne (rendez-vous auprès de professionnels de santé spécialisés, réunions de copropriété, factures d'eau …). VoisinMalin ambitionne de s'implanter dans 3 nouvelles villes par an d'ici 2020, pour renforcer sa présence dans les principaux quartiers de Rénovation Urbaine, dans une perspective d'alliance locale avec d'autres structures.

Le modèle économique repose sur l'achat de missions de porte à porte par des commanditaires (50% des ressources aujourd'hui pour un objectif de 80 à 90% à terme).La montée en puissance d'un site nécessite 5 ans et génère le besoin d'un fonds d'amorçage.

Depuis son origine, VoisinMalin a eu la chance d'être soutenue ce qui lui a permis de franchir les étapes :

- **Amorçage** : l'association a d'abord été accompagnée par l'incubateur Antropia (élaboration d'un business plan social), qui a ouvert les portes d'Essonne Active, membre du réseau France Active. France Active a ensuite apporté un regard très large sur le projet et a mis en relation VoisinMalin avec des fondations comme la fondation MACIF, et le DLA pour un appui sur le volet RH.

- **Modélisation** : au bout de 2 ans, la démarche était validée. Il fallait structurer les forces centrales. L'association a ainsi été soutenue par le programme PM'UP de la région Ile de France puis a été accompagnée par des consultants (Odyssem, Eexiste, Chorus Conseil – DAF externe), pour définir son ADN, ses impacts et son modèle économique. Elle a pu enfin intégrer le réseau Ashoka qui lui a donné accès à de grands comptes.
- **Développement** / **Essaimage** : 2015 a été une période compliquée. Une croissance rapide (50% par an) avec un besoin en fonds de roulement. La difficulté rencontrée est que les fonds propres étaient négatifs en raison de l'importance des investissements engagés. Certains investisseurs n'ont pas souhaité suivre. VoisinMalin s'est tournée vers les fondations. Autre difficulté, car elles financent des projets et non la structure. La Fondation Caritas a fait exception en finançant les fonds propres. Cela a permis de relancer la confiance des financeurs. VoisinMalin a eu la chance d'être soutenue par 2 fondations : Caritas et Bettencourt Schueller qui lui ont donné par la suite, l'opportunité de réfléchir à sa phase de déploiement. C'est ainsi qu'elle a bénéficié d'un accompagnement stratégique de l'ADASI.

Son retour d'expérience : les enchainements ont été faciles :

- « Bonnes fées » : rencontre de personnes de confiance depuis la création de la structure: la fondation Caritas, la fondation Bettencourt Schueller et la fondation MACIF, dans un mode de partenariat collectif informel, ont donné « beaucoup plus que du financement », via des mises en relation pertinente, une bonne connaissance de l'écosystème,
- « Professionnalisme » des accompagnateurs,
- Importance du temps long.

Unis-Cité (présentation par Marie Trellu-Kane, co-fondatrice et présidente)

Unis-Cité est née en 1994, en s'inspirant du programme « City Year » mené aux Etats-Unis, pour développer l'engagement citoyen et créer un espace de mixité sociale. Un livre retrace les grandes étapes de la vie du projet et la manière d'industrialiser son idée[1].

Depuis sa création, Unis-Cité est passée d'une association accompagnant 24 jeunes par an à un groupe de 7 filiales et de 300 salariés accompagnant 7 000 jeunes par an actuellement.

Unis-Cité a eu un parcours de financement et d'accompagnement moins fluide que VoisinMalin :

- **Amorçage** (1994 – 1997) : l'association est financée par du mécénat privé à 100% et bénéficie du soutien du RAMEAU qui apporte une vision « écosystème ».
- **Modélisation** (1998 – 2005) : en France, le modèle retenu s'inspire de modèles étrangers. Unis-Cité s'est appuyée sur les dispositifs étrangers pour réfléchir à la structuration d'une politique publique du service civique. Il existe à ce stade une zone de risque : beaucoup d'expérimentations sociales ne décollent pas, car on ne les aide pas à penser en-dehors d'elles-mêmes**.**
- **Développement / essaimage** (2005 – 2009) : la question posée à Unis-Cité : comment passer de 1 500 à 300 000 jeunes par an ? Avec quels modèles de financement(s) public(s) ? C'est le vrai décollage : l'annonce d'un service civique ouvert à 100 000 jeunes au départ, avec le financement à 80% par l'Etat : indemnité globale des jeunes et une partie de l'encadrement. Repositionnement stratégique d'Unis-Cité dans un rôle de laboratoire d'expérimentation. L'association a bénéficié d'un accompagnement conseil en organisation en pro bono par McKinsey sur le modèle économique et de cabinet(s) pour éviter la crise de croissance de l'organisation (accroissement du nombre de jeunes en 3 ans avec un fort développement de salariés en parallèle).

[1] « Changer le monde à 20 ans – Du rêve citoyen au service civique », (Marie Trellu-Kane, Editions du Cherche-Midi, février 2015)

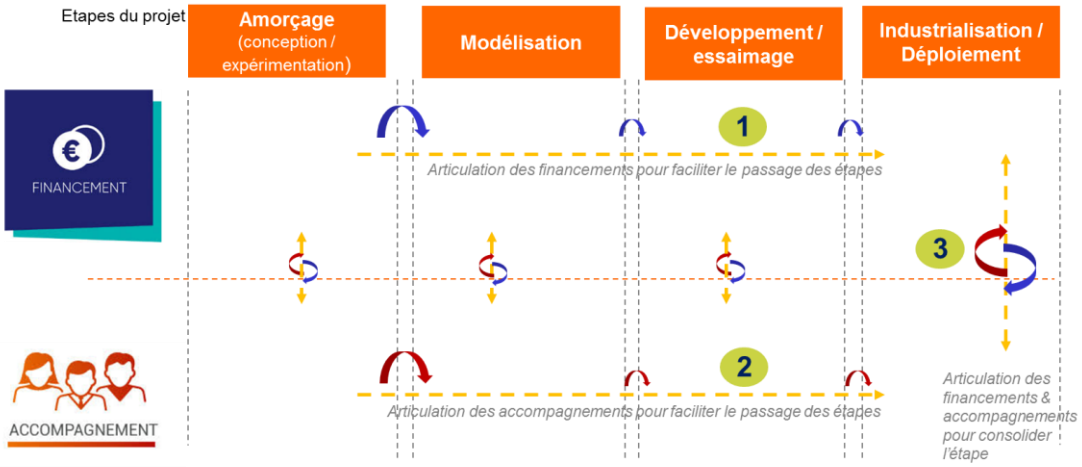
- **Industrialisation / Déploiement** (depuis 2010) : Unis-Cité a bénéficié d'un appui stratégique du RAMEAU pour définir le positionnement d'Unis-Cité, aux côtés de l'administration : réflexion sur 2 axes : comment influencer l'écosystème et adapter l'organisation. Le grand challenge de l'association est de savoir comment travailler en bonne intelligence avec l'administration. Le constat d'Unis-Cité est qu'il n'existe pas encore de solution pour accompagner les politiques publiques dans le déploiement d'innovation sociales.

ATELIERS COLLECTIFS SUR LES ARTICULATIONS « INVESTISSEMENTS ET ACCOMPAGNEMENTS »

Après avoir rappelé les 4 grandes phases d'un projet d'innovation sociétale (amorçage, modélisation, développement/essaimage, industrialisation/déploiement), l'objectif des ateliers collectifs a été d'identifier les conditions qui favoriseraient :

- L'articulation des solutions de financement, pour faciliter le passage d'une étape à l'autre,
- L'articulation des solutions d'accompagnement, pour faciliter le passage d'une étape à l'autre,
- L'articulation entre financement et accompagnement, au sein d'une même phase.

Le schéma ci-dessous synthétise le périmètre de la réflexion :



3 types d'articulation sont à envisager pour favoriser le développement des projets

Pour permettre à un projet de s'insérer dans un parcours de financement et d'accompagnement le plus pertinent, 4 conditions ont été exprimées :

1 – Développer l'interconnaissance

Le besoin d'échanges et de connaissances s'exprime à 3 niveaux :

Besoin de partage entre investisseurs pour leur permettre d'orienter les projets vers d'autres financeurs si besoin. Cela nécessite pour eux d'avoir une meilleure connaissance à la fois sur les différentes formes de financement (notamment besoin pour certains de clarifier les notions de ROI et d'impact), mais également sur les pratiques des autres financeurs (y compris les pratiques des différentes entités au sein d'un même financeur).

Besoin de partage entre accompagnateurs pour avoir une meilleure connaissance des différentes solutions d'accompagnement et ainsi, être en mesure d'orienter le projet vers des solutions complémentaires.

Besoin de partage entre investisseurs et accompagnateurs. L'objectif est que chaque acteur ait une bonne connaissance du périmètre d'intervention des autres. Cela pose la nécessité d'avoir des offres de financement et d'accompagnement lisibles et visibles par l'ensemble de l'écosystème. Pour favoriser également cette interconnaissance, des moments d'échanges sont à organiser.

2 – Partager des informations sur les projets

Pour optimiser leur investissement, les investisseurs auraient besoin de partager des informations sur les projets soutenus.

Partager des informations sur les financements des projets. Les investisseurs pourraient consolider et partager ces informations entre eux. Cela pose la question de QUI coordonne les investisseurs.

Partager sur les besoins d'accompagnement des projets. Avoir une vision globale des besoins permet de pouvoir proposer un parcours d'accompagnement pertinent. L'enjeu est alors la qualification de ces besoins. La question est QUI porte cette qualification (investisseur, accompagnateur, tiers neutre). Il est nécessaire que le projet ait un référent tout au long de son parcours (« Médecin traitant ») qui soit en mesure de coordonner les expertises, de dialoguer avec les financeurs. 3 enjeux se posent autour de ce « référent » : la nécessité pour celui-ci d'instaurer la confiance entre investisseur, accompagnateur et projet, d'avoir les compétences adéquates et de trouver un positionnement équilibré au sein des parties concernés.

S'appuyer sur les têtes de réseau pour avoir une meilleure connaissance des acteurs. Elles ont un rôle de facilitateur pour faire le lien avec les projets.

Ce partage d'informations suppose que les projets l'acceptent et qu'ils soient suffisamment transparents. La question posée aux investisseurs est alors celle de la confidentialité des données transmises.

3 – Anticiper l'engagement des investisseurs

Les investisseurs doivent **anticiper leur stratégie de sortie**. Cela suppose qu'ils aient une vision globale du parcours des projets soutenus. Et cela nécessite qu'ils s'appuient sur un écosystème lisible et structuré pour assurer le relais auprès d'autres investisseurs et accompagnateurs potentiels.

4 – Associer investissement et accompagnement

Pour articuler investissement et accompagnement, il est **obligatoire d'associer ces 2 leviers**. Ils doivent être envisagés dès le début du partenariat. Certains participants ont apporté une nuance : le financement est à envisager comme porte d'entrée.

Cette construction est à réfléchir à chaque étape du processus, en **lien avec les territoires**.

En complément, une **acculturation à l'accompagnement** est nécessaire que ce soit du côté des investisseurs comme des projets. Il est donc important de valoriser la valeur ajoutée de l'accompagnement par des témoignages par exemple.

En synthèse, il s'agit de mettre en place :

- **Une culture commune de l'innovation sociétale entre investisseurs et accompagnateurs (y compris en termes de pratiques, d'analyse des dossiers),**

- **La confiance entre le triptique « investisseurs / accompagnateurs / projets »,**
- **Des offres de financement et d'accompagnement lisibles et visibles.**

Ces 3 objectifs sont bien sûr à articuler entre le national et le territoire.

ECLAIRAGES SUR LES SOLUTIONS DE FINANCEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT

3 éclairages sont venus conclure cette matinée.

PRESENTATION DE SOLIFAP

La solifap est la société d'investissements solidaires de la Fondation Abbé Pierre (FAP). Elle soutient des associations qui œuvrent contre le mal logement. A ce jour, 82 projets ont été soutenus. La Solifap articule **3 leviers de soutien : de l'investissement foncier, du financement et des garanties d'emprunt, de l'accompagnement** (financement d'interventions de conseil).

Des synergies sont mises en place entre Solifap et la FAP : en termes de financements (investissements et subventions) et d'accompagnement (la Solifap étudie les dossiers d'associations en difficulté transmis par la FAP).

L'accompagnement proposé par la Solifap se déroule de la façon suivante :

- Une 1ère étape d'identification des besoins,
- Réalisation d'un diagnostic stratégique pour les associations en développement (partenariat avec l'ADASI). Ce diagnostic permet de qualifier précisément les besoins d'accompagnement de l'association. Un cahier des charges est alors rédigé par l'ADASI qui coordonne ensuite la mission de conseil.

Pour les associations, le financement de conseil est généralement considéré comme une dépense et non un investissement. C'est pourquoi, la Solifap a créé un fonds d'intervention Conseil, financé par la Fondation Abbé Pierre et AG2R LA MONDIALE. L'enjeu pour Solifap est d'alimenter ce fonds (comment faire venir d'autres investisseurs), de s'articuler avec les têtes de réseau qui peuvent également être bénéficiaires de ces financements. Des réflexions sont en cours sur la contribution des associations au financement de l'accompagnement.

Par ailleurs, l'un des constats de Solifap est la nécessité de développer une acculturation à l'accompagnement.

→ Plus d'informations sur http://www.fondation-abbe-pierre.fr/nos-actions/solifap

PRESENTATION DU HUBESS

Le HubESS poursuit un double objectif : **donner de la visibilité aux offres d'accompagnement et proposer un modèle économique à l'accompagnement**. Dans ce cadre, le HubESS comporte 2 volets :

- Une **plateforme numérique**, qui référence à ce jour 200 structures d'accompagnement plutôt nationales. L'ambition est de pouvoir intégrer des plateformes régionales qui référencent des acteurs territoriaux de l'accompagnement.

  → Plus d'informations sur https://hubess.fr/

- Un **fonds d'ingénierie** associant investisseurs publics et privés. Son objectif est de proposer aux structures en changement d'échelle des parcours d'accompagnement afin de les préparer à être « les plus attirantes pour les investisseurs » et à identifier les bons investisseurs. Le financement de l'accompagnement est basé sur le principe de l'avance remboursable. En cas de succès, la structure rembourse l'accompagnement. Cela repose sur des critères de réussite qui se co-construisent tout au long du parcours. Le fonds d'ingénierie est en phase de test sur 3 projets. En cible, 30 projets par an sont visés.

PRESENTATION DE L'OFFRE DE COACHING DE PHITRUST

Phitrust investit dans le capital d'entreprises ayant une vocation sociale, et notamment d'entreprises en changement d'échelle. Le portefeuille de Phitrust est composé de 24 sociétés

qui agissent sur une diversité de domaines comme le logement, l'insertion, le handicap, l'inclusion financière, l'accès à l'eau et l'énergie.

L'accompagnement proposé par Phitrust est basé sur une approche ciblée sur la gouvernance et le **soutien aux dirigeants**. Celui-ci porte sur leur stratégie, le développement de leur entreprise, des problématiques industrielles, … tout sujet en lien avec l'entreprise et ses besoins.

Cet accompagnement est réalisé par des bénévoles (actionnaires de Phitrust). Il peut durer jusqu'à 7 ans. Les profils des bénévoles sont divers, ils ne sont pas nécessairement des financeurs.

Retour d'expérience sur l'accompagnement :

- La relation Accompagnateur / Dirigeant doit débuter dès la Due diligence pour identifier très rapidement l'ensemble des besoins,
- Cette relation ne peut être basée que sur le temps long pour établir la confiance entre le binôme accompagnateur / dirigeant. Beaucoup de temps est dédié à construire cette confiance. L'accompagnateur ne remplace pas le dirigeant : la transparence est de mise dès le départ de la relation,
- Le binôme doit partager un enjeu : contribuer à l'accroissement de l'impact social de l'entreprise,
- L'accompagnement doit intégrer une réflexion sur la structuration de la gouvernance de l'entreprise notamment si celle-ci est jeune : comment dépasser le seul cadre relationnel entre associés fondateurs ?

Il existe une véritable complémentarité entre investisseur et accompagnateur.