Séminaire de travail

ENTRE INVESTISSEURS SOCIETAUX ET ACCOMPAGNATEURS

Compte-rendu des échanges

Séminaire co-piloté avec avise

Table des matières

Présentation du séminaire 4
Compte-rendu des échanges de la matinée 5
Périmètre de notre réflexion : les projets à fort impact sociétal 5
Interconnaissances 6
Panorama et pratiques des accompagnateurs 6
Panorama et pratiques des investisseurs sociétaux 7
Présentation de l'atelier « Parcours d'accompagnement » 11
Le processus d'innovation associative 11
La cartographie des métiers 12
Compte-rendu des échanges sur les « Parcours d'accompagnement » 13
Les métiers & compétences « prioritaires » 13
Les métiers & compétences « Très importants » 15
Les métiers & compétences « Importants » 16
En synthèse 17
Compte-rendu des échanges sur les modèles de financement des projets 18
Présentation de l'atelier « Digitalisation des modes d'accompagnement » 20
Impact du numérique sur les phases de sourcing et de sélection 20
Impact du numérique sur l'accompagnement 20
Quel équilibre entre accompagnement numérique et accompagnement physique ? 21
Quels outils mettre en place pour bénéficier des apports du numérique ? 22
Quelles nouvelles compétences développer pour répondre aux besoins d'accompagnement numérique des structures bénéficiaires ? 23
Impact du numérique sur l'investissement 24
Capitalisation des données entre accompagnateurs et investisseurs 24
Présentation de l'atelier « Modèle économique de l'accompagnement » 27
Le processus d'innovation sociétale 27
Le modèle économique de l'accompagnement des projets à fort impact sociétal 27
Objectifs de l'atelier 28
Compte-rendu des échanges 28
Amorçage (conception/expérimentation) 29
Modélisation 30
Développement/essaimage 30

Industrialisation 31
Points d'attention de l'atelier.....31
Conclusion du séminaire et prochaines étapes 32
Annexe : liste des participants 33

Présentation du séminaire

Ce séminaire entre investisseurs sociétaux et accompagnateurs s'est inscrit dans la lignée des travaux initiés par le 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.

Ce groupe de travail a pour objectif d'instruire :

- Le besoin de **renforcer les synergies entre les différents investisseurs et accompagnateurs,**
- La question partagée sur **le modèle économique de l'ingénierie d'accompagnement et d'évaluation** qui reste à inventer,
- **La qualification de l'innovation sociétale**, son niveau et son impact, permettant de dimensionner l'investissement en fonction des différents stades du projet.

Pour ce faire, 3 séminaires de travail ont été précédemment organisés :

- Une **1ère réunion de travail entre investisseurs**, *le 16 novembre 2016*, afin d'effectuer un tour de table sur leurs pratiques et leurs enjeux respectifs et d'amorcer une réflexion commune sur les 3 sujets d'instruction précités,
- Une **2nd réunion de travail entre investisseurs**, *le 26 janvier 2017*, pour poursuivre les échanges entamés lors de la 1ère réunion et présenter le projet de Hub ESS porté par la Caisse des Dépôts,
- Une **réunion de travail entre acteurs de l'accompagnement**, *le 20 mars 2017*, afin de favoriser une connaissance mutuelle des accompagnateurs et d'échanger sur le métier et les pratiques de l'accompagnement.

L'**ordre du jour** du séminaire entre investisseurs et accompagnateurs du *20 avril 2017* était le suivant :

- Rappel du contexte et des objectifs du séminaire
- 2 sessions d'interconnaissances : investisseurs et accompagnateurs
- Déjeuner
- 3 ateliers :
  - Parcours d'accompagnement
  - Digitalisation des modes de soutien
  - Modèle économique de l'accompagnement
- Synthèse et conclusion de la journée

Dans le cadre de ce groupe de travail, la notion d'« investisseur sociétal » s'entend au sens large. Elle rassemble les structures qui financent des projets à fort impact sociétal en :

- ***Subventions*** : subvention publique / privée, prime non remboursable,
- ***Financements*** : prêt - prêt classique avec échéance et taux fixés, prêt in fine, prêt bancaire, prêt d'honneur, obligation non convertible, affacturage, billet à ordre -, garantie,
- ***Investissements*** : apport en quasi fonds propres - prêt participatif, titre associatif et participatif, obligation convertible en action, compte courant d'associé, contrat d'apport associatif -, prise de participation.

Ce compte-rendu reprend succinctement les principaux points qui ont suscité des remarques et des échanges entre les participants au séminaire. Il vient compléter le support d'animation de ce séminaire.

Compte-rendu des échanges de la matinée

Périmètre de notre réflexion : les projets à fort impact sociétal

Tels qu'ils ont été définis dans le cadre du groupe de travail « Investisseurs sociétaux », les projets à fort impact sociétal partagent 3 caractéristiques principales :

- ils **répondent à un besoin** économique, social, sociétal et/ou environnemental,
- ils **ont le potentiel pour impacter l'ensemble de l'écosystème** (entendu au sens d'une population, d'un territoire, etc.),
- ils **ne génèrent pas ou peu de revenus d'activité** et tendent vers un modèle socio-économique hybride.

De par leur potentiel, ces projets à fort impact sociétal ont vocation à être déployés auprès du plus grand nombre. Ils doivent pouvoir être reproduits à grande échelle tout en étant viables à long terme.

Ils nécessitent alors **un investissement plus conséquent** - tant de la part de l'investisseur que de l'accompagnateur -, que les projets d'innovation technologique ou industrielle.

Cela est dû à leur **processus de changement d'échelle** qui se structure de la façon suivante :

1. un temps de préparation :
    a. préciser le potentiel du projet,
    b. définir les conditions de son déploiement, au-delà de son seul développement (besoin d'associer l'écosystème pour qu'il se l'approprie),
2. la phase de déploiement du projet.

Le fait que ces projets expérimentent concrètement et qu'ils se déploient à la suite de cette expérimentation (et la modélisation associée) implique une **logique de risque particulière** pour eux-mêmes et leurs parties prenantes.

Dans ce cas, **l'investisseur doit se projeter dans le temps long** pour calquer son investissement à la temporalité de changement d'échelle des projets d'innovation sociétale.

Vision d'un investisseur, la Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts investit dans les projets à impact social et/ou sociétal qui ont fait leur preuve à l'échelle locale et qui pourraient être essaimés/irrigués sur le plan national.

Pour passer de l'innovation à l'appropriation de cette dernière par l'écosystème, les étapes sont nombreuses. De fait, en tant qu'investisseur, la Caisse des Dépôts accompagne cette transformation structurante du projet, impactant l'organisation de la structure, sa gouvernance, etc.

Ce cheminement s'inscrit dans le temps long ; et cela implique qu'il y ait un risque que le projet se fasse concurrencer par d'autres. Pour la Caisse des Dépôts, cette réalité est à prendre compte dans la gestion du risque afférent à son investissement.

Interconnaissances

Ce séminaire a permis aux investisseurs et aux accompagnateurs d'échanger sur leurs pratiques respectives en faveur des projets à fort impact sociétal.

Panorama et pratiques des accompagnateurs

L'offre d'accompagnement des projets à fort impact sociétal s'est étoffée et spécialisée au fil des dernières années.

Parmi ces réflexions, celle de la **qualification de la cible de l'accompagnement** a été soulevée. En effet, les 4 dimensions de l'accompagnement des projets à fort impact sociétal – métiers, expertises, modalités de réalisation et problématiques liées au cycle de vie du projet/de la structure - se définissent selon la cible de l'accompagnement : s'agit-il d'une structure ou d'un projet porté par la structure, d'une organisation ou d'une personne au sein de cette organisation ? En ce sens, le statut juridique de la structure est également à prendre en compte.

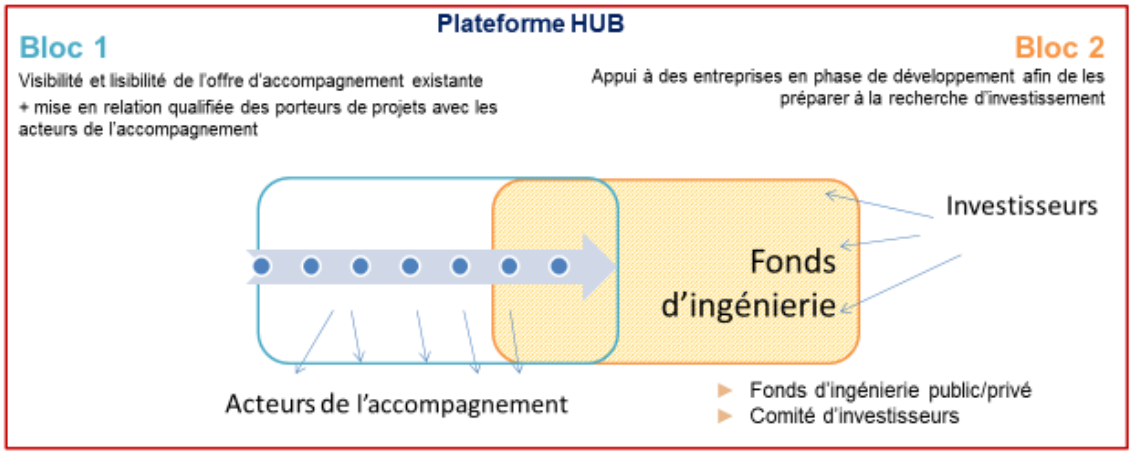
Concernant la dimension « **métiers** », l'Avise précise que :

- **l'animation** est proposée par l'accompagnateur du fait de sa proximité avec l'écosystème,
- **le développement des compétences** se fait au profit de l'équipe bénévole et salariée de la structure,
- **le conseil,**
- **l'évaluation/audit/valorisation** permet d'objectiver les résultats et les impacts de ce que le projet a produit sur l'intérêt général.

Concernant la dimension « **modalités de réalisation** », **l'articulation entre les niveaux nationaux et locaux** est à prendre en compte pour proposer un accompagnement adéquat aux projets.

En outre, la présentation de la **cartographie des acteurs de l'accompagnement des projets à fort impact social** en fonction de leur cœur de métier a suscité de nombreux échanges.

D'une part, les investisseurs ont besoin de **davantage de visibilité et lisibilité quant aux structures d'accompagnement des projets à fort impact sociétal**. Cela pourrait se faire au moyen d'un annuaire exhaustif et qualifié des structures d'accompagnement ainsi que d'une description détaillée pour chacune d'entre elles. En ce sens, **le projet de Hub ESS**, porté par la Caisse des Dépôts, apporterait une réponse certaine (bloc 1 présenté dans le schéma ci-dessous). La nécessité d'identifier les complémentarités entre l'offre d'accompagnement des structures accompagnatrices et celle porté par les investisseurs a également été avancée.



En parallèle de cette réflexion nationale, **les écosystèmes territoriaux rassemblant les investisseurs sociétaux et les accompagnateurs** nécessitent également réflexion et échanges entre pairs.

D'autre part, **l'implication des cabinets de conseil généralistes** a été évoquée. L'expérimentation menée par le fonds d'innovation AG2R La Mondiale au profit de 28 structures d'intérêt général a été présentée (cf. ci-dessous). Le groupe a dû impliquer un certain nombre de ses directions dans cette expérimentation. L'un des enjeux remontés concernait la direction des achats d'AG2R LA MONDIALE autour du référencement des cabinets de conseil.

L'illustration avec le fonds d'innovation AG2R La Mondiale

Dès la création du fonds, des compétences externes ont été mobilisées pour accompagner les projets financés. Un fléchage interne des missions a été réalisé. Il a permis de mobiliser 19 cabinets de conseil affectés sur des missions prédéfinies – allant de 3 à 18 mois - pour aider les projets d'innovation à clarifier leur réflexion stratégique.

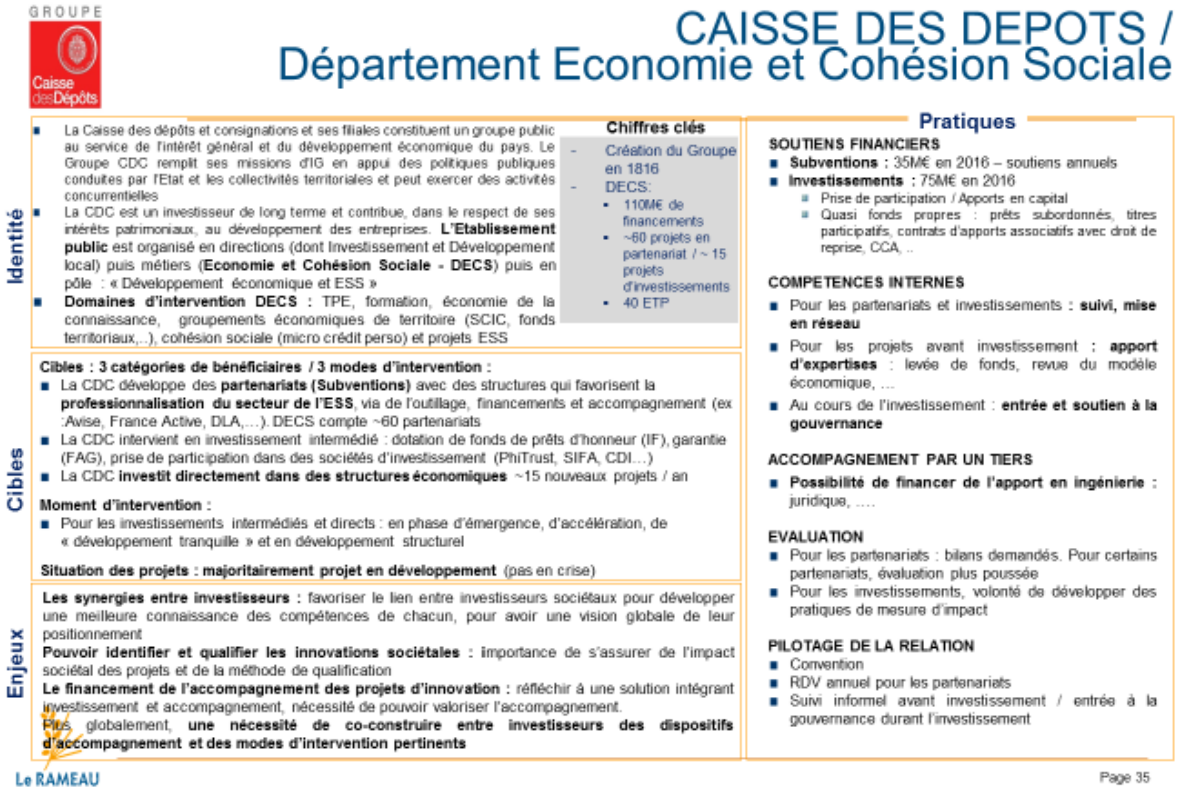
Cette expérimentation – d'une durée de 5 ans - a été mutuellement bénéfique pour les projets – notamment ceux en phase de développement - et les cabinets de conseil. Un retour d'expérience intermédiaire a été conduit afin de capitaliser sur les aspects positifs et d'identifier les pistes d'amélioration. Du côté des associations, cet accompagnement a structuré les feuilles de route des projets. Du côté des consultants, ces derniers ont appris sur le monde associatif. Cette phase expérimentale relevait d'un véritable co-investissement, car les cabinets de conseil ont réduit leur taux d'intervention de 40% en moyenne.

Le fonds fait désormais parfois appel à des missions de conseil ponctuelles lorsque les projets accompagnés ont des besoins stratégiques ou relatifs à certaines expertises.

Panorama et pratiques des investisseurs sociétaux

Pratiques de financement

Pour illustrer les pratiques de financement des investisseurs, la **Caisse des Dépôts** est revenue sur ses pratiques en faveur des projets à fort impact sociétal. La monographie ci-dessous, réalisée dans le cadre du groupe de travail « Investisseurs sociétaux », rrepend synthétiquement les actions de la Caisse des Dépôts :



GROUPE Caisse des Dépôts

CAISSE DES DEPOTS / Département Economie et Cohésion Sociale

Identité

- La Caisse des dépôts et consignations et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Le Groupe CDC remplit ses missions d'IG en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités territoriales et peut exercer des activités concurrentielles
- La CDC est un investisseur de long terme et contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises. **L'Etablissement public** est organisé en directions (dont Investissement et Développement local) puis métiers (**Economie et Cohésion Sociale - DECS**) puis en pôle : « Développement économique et ESS »
- **Domaines d'intervention DECS** : TPE, formation, économie de la connaissance, groupements économiques de territoire (SCIC, fonds territoriaux,..), cohésion sociale (micro crédit perso) et projets ESS

Chiffres clés

- Création du Groupe en 1816
- DECS:
  - 110M€ de financements
  - ~60 projets en partenariat / ~ 15 projets d'investissements
  - 40 ETP

Cibles

Cibles : 3 catégories de bénéficiaires / 3 modes d'intervention :

- La CDC développe des **partenariats (Subventions)** avec des structures qui favorisent la **professionnalisation du secteur de l'ESS**, via de l'outillage, financements et accompagnement (ex :Avise, France Active, DLA,…). DECS compte ~60 partenariats
- La CDC intervient en investissement intermédié : dotation de fonds de prêts d'honneur (IF), garantie (FAG), prise de participation dans des sociétés d'investissement (PhiTrust, SIFA, CDI…)
- La CDC **investit directement dans des structures économiques** ~15 nouveaux projets / an

Moment d'intervention :

- Pour les investissements intermédiés et directs : en phase d'émergence, d'accélération, de « développement tranquille » et en développement structurel

Situation des projets : majoritairement projet en développement (pas en crise)

Enjeux

Les synergies entre investisseurs : favoriser le lien entre investisseurs sociétaux pour développer une meilleure connaissance des compétences de chacun, pour avoir une vision globale de leur positionnement

Pouvoir identifier et qualifier les innovations sociétales : importance de s'assurer de l'impact sociétal des projets et de la méthode de qualification

Le financement de l'accompagnement des projets d'innovation : réfléchir à une solution intégrant investissement et accompagnement, nécessité de pouvoir valoriser l'accompagnement.

Plus globalement, **une nécessité de co-construire entre investisseurs des dispositifs d'accompagnement et des modes d'intervention pertinents**

Pratiques

SOUTIENS FINANCIERS

- **Subventions** : 35M€ en 2016 – soutiens annuels
- **Investissements** : 75M€ en 2016
  - Prise de participation / Apports en capital
  - Quasi fonds propres : prêts subordonnés, titres participatifs, contrats d'apports associatifs avec droit de reprise, CCA, ..

COMPETENCES INTERNES

- Pour les partenariats et investissements : **suivi, mise en réseau**
- Pour les projets avant investissement : **apport d'expertises** : levée de fonds, revue du modèle économique, …
- Au cours de l'investissement : **entrée et soutien à la gouvernance**

ACCOMPAGNEMENT PAR UN TIERS

- **Possibilité de financer de l'apport en ingénierie** : juridique, ….

EVALUATION

- Pour les partenariats : bilans demandés. Pour certains partenariats, évaluation plus poussée
- Pour les investissements, volonté de développer des pratiques de mesure d'impact

PILOTAGE DE LA RELATION

- Convention
- RDV annuel pour les partenariats
- Suivi informel avant investissement / entrée à la gouvernance durant l'investissement

Le RAMEAU

Page 35

Pratiques d'accompagnement

Concernant les pratiques d'accompagnement des investisseurs, les échanges ont porté principalement sur les points suivants :

- Il importe que **les projets aient conscience de l'importance d'être accompagné et que les investisseurs puissent susciter cette envie chez eux**.

- Pour les investisseurs, **l'activité d'accompagnateur se fait en filigrane de leur investissement**, qui constitue tout de même leur cœur de métier. L'enveloppe allouée par les investisseurs à l'accompagnement varie toutefois d'un investisseur à un autre,

- En outre, les temps d'échanges entre porteurs de projet et investisseurs en amont de l'investissement sont de plus en plus longs (surtout dans le cadre de l'exercice de *due diligence*). La **co-construction des projets se trouve renforcée**, et impacte positivement la logique l'investissement,

- Les investisseurs pourraient **travailler ensemble sur l'accompagnement des projets qu'ils financent**. Les participants rappellent dans ce cas qu'il faut une confiance partagée entre investisseurs pour que ces échanges existants, mais informels, deviennent formels. Un certain alignement des pratiques et des intérêts des investisseurs est nécessaire pour qu'ils puissent travailler ensemble, sans forcément partager toutes leurs informations (par exemple, celles émanant de l'exercice de *due diligence*). Il importe de conserver les particularités de chacun pour **assurer les complémentarités entre tous**,

- De manière générale, il y a une nécessité de **davantage organiser la rencontre entre la demande d'accompagnement et l'offre d'accompagnement,** proposée à la fois par les investisseurs et les accompagnateurs. Le Hub ESS structurerait cette rencontre, car ce sont des partenariats complexes à mettre en place,

- Enfin, **la question des projets trop peu « matures » pour accueillir de l'investissement stricto sensu** a été soulevée. Certains investisseurs font alors le lien avec d'autres structures à l'offre plus adaptée (par exemple, Solifap renvoie vers la Fondation Abbé Pierre) ou d'autres disposent d'enveloppes d'ingénierie dédiées au financement d'un accompagnement externe (tel que c'est le cas pour le Caisse des Dépôts). Néanmoins, ce travail de redirection est à renforcer et, plus généralement, il convient d'élaborer **une offre d'accompagnement à l'*investment readiness*** pour ces projets à fort impact sociétal.

Pratiques d'évaluation

Les pratiques d'évaluation se sont largement développées dans l'activité menée par les investisseurs. Ces derniers les ont étoffées et structurées au fil des années pour rendre davantage compte de l'impact de leur investissement sur les projets à fort impact sociétal.

Le **Comptoir de l'Innovation** et le **fonds Danone Ecosystème** ont témoigné de leurs pratiques d'évaluation :

L'illustration avec le Comptoir de l'Innovation/INCO

La méthode CDI Ratings, développée avec la Caisse des Dépôts et BNP Paribas, est devenue MESIS dans le cadre du fonds NovESS. Elle comprend 15 champs de mesure (innovation, déclinaison territoriale, etc.) et 600 questions qui sont définis au moment de l'investissement en interaction avec le dirigeant et qui permettent de mesurer l'impact de l'investissement sur le projet d'entreprise en milieu de parcours et à la fin de l'investissement.

L'illustration avec le fonds Danone Ecosystème

Ce fonds de dotation fonctionne selon une logique d'investisseur (Return On Investment, social business). Il a été doté de 100 millions d'euros afin de répondre à un risque d'effondrement des acteurs de l'écosystème (chiffonniers, aidants, etc.) et de maximiser l'empreinte socio-économique de Danone.

Les projets sont généralement cofinancés par un investissement de la filiale et d'autres acteurs de la société civile. La décision d'investissement se fait selon des principes tangibles et intangibles, les objectifs de Danone pour ce fonds étant alignés avec les Sustainable Development Goals (SDGs). L'impact sur les projets financés est évalué 2 fois par an au moyen d'un reporting basé sur des Key Performance Indicators (KPIs). Toutefois, cette pratique reste à systématiser pour l'ensemble des projets. En fin d'investissement, sont effectués :

- *Une vérification des obligations contractuelles,*
- *Une étude des fondements du projets (gouvernance, modèle économique, ressources humaines…),*
- *Une évaluation de l'impact social du projet.*

Atelier « Parcours d'accompagnement »

Entre la phase d'amorçage d'une innovation, celle de son développement voire de son déploiement, les besoins d'accompagnement ne sont pas les mêmes. Dans ce contexte, la notion de parcours d'accompagnement prend tout son sens. Un parcours mobilise des compétences différentes selon les besoins du projet et sa propre temporalité.

Quelles sont les grandes catégories de métiers et de compétences qui sont les plus importantes à mobiliser selon la phase du projet ?

Telle est la question à laquelle l'atelier s'est attaché à répondre. **Il en ressort des tendances en termes de métiers à mobiliser en priorité.**

En fin d'ateliers, les échanges ont permis également d'identifier les grands modèles de financement des projets en fonction de leur phase de développement.

Présentation de l'atelier « Parcours d'accompagnement »

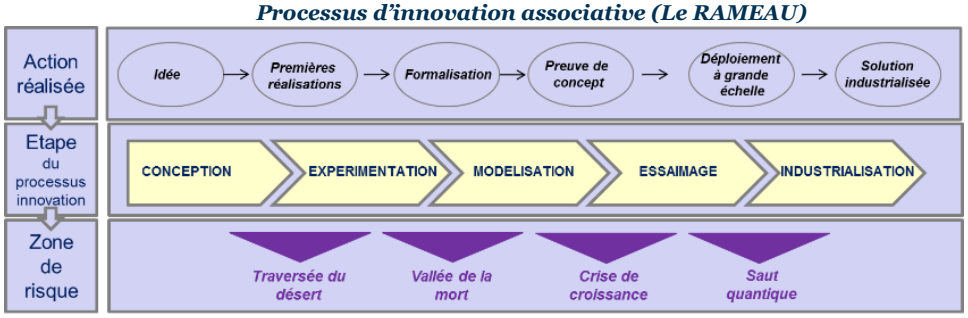
L'atelier a été introduit avec la présentation du processus d'innovation associative (modélisé par Le RAMEAU) et avec celle des métiers de l'accompagnement (élaborée dans le cadre des travaux du « G10 », ADASI Juin 2017).

Le processus d'innovation associative

Suite à l'observation et accompagnement de 150 structures d'intérêt général, Le RAMEAU a modélisé leur processus d'innovation. Composé de 5 étapes, le processus d'innovation associative est atypique pour 2 raisons :

- ***L'expérimentation a lieu avant la modélisation***, à l'inverse des processus d'innovation industriels classiques,
- L'industrialisation du projet passe généralement par son ***irrigation.***

Processus d'innovation associative (Le RAMEAU)



Chaque changement d'étape constitue une zone de risque pour le projet. Cela oblige le porteur de projet à se questionner en termes d'ambition et de moyens (financiers, compétences,…). Ces questionnements et les besoins associés sont à appréhender à la fois par le porteur de projet mais aussi par l'investisseur.

La présentation du processus d'innovation a suscité des échanges sur la terminologie employée et sur l'enchainement des étapes.

Concernant la ***modélisation***, certains la considèrent comme une étape à part entière, d'autres comme une étape « à cheval » entre l'expérimentation et le développement / essaimage.

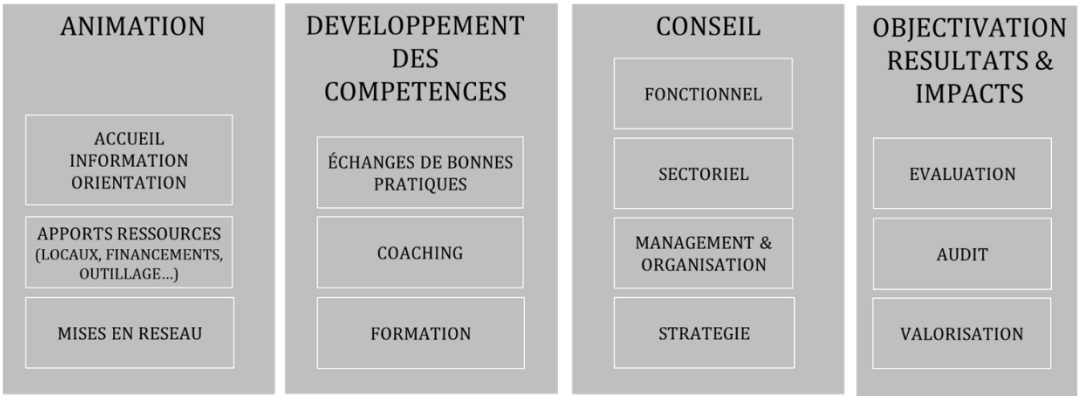
Concernant ***l'industrialisation***, plusieurs points ont été soulevés :

- Le terme porte une connotation économique forte. Cela peut paraître peu approprié pour l'innovation sociétale. Certains préfèrent parler d'irrigation, qui nécessite souvent une adaptation importante du projet en fonction du territoire et de ses enjeux,
- La phase d'industrialisation ne serait pas forcément l'étape qui suit l'essaimage mais plutôt une « modalité » de changement d'échelle. Ainsi, suite à la modélisation d'un projet, il serait possible de changer d'échelle :
    - en dupliquant le projet et en créant de nouvelles structures (essaimage) ;
    - et/ou en irrigant un savoir-faire ou un projet auprès d'autres acteurs et à grande échelle (industrialisation)
- Enfin, il serait intéressant pour les acteurs de mieux étudier les formes concrètes que l'industrialisation ou irrigation d'un projet à fort impact sociétal peut prendre : s'agit-il d'une reprise de l'innovation par les pouvoirs publics et d'un déploiement national dans ce cadre ? ou s'agit-il d'une reprise de l'innovation par les territoires ou par les réseaux associatifs eux-mêmes ?

Dans le cadre de l'atelier, les phases de Conception et d'Amorçage ont été regroupées sous le vocable « Amorçage ».

La cartographie des métiers

Les échanges de l'atelier se sont appuyés sur la grille des métiers suivante :



Source : Note « Constats, besoins et pistes de réflexion sur l'évolution de l'accompagnement des structures associatives »- travaux du « G10 », ADASI, Juin 2017

Sur la base des éléments de définition décrits dans la note « Constats, besoins et pistes de réflexion sur l'évolution de l'accompagnement des structures associatives » (travaux du « G10 », ADASI, Juin 2017), **les 4 grandes catégories de métiers ont été présentées de la façon suivante dans le cadre de l'atelier** :

- Les métiers liés à **l'animation** consistent à offrir un accueil de proximité, une information sur l'écosystème dans lequel évolue le projet / structure et éventuellement à pouvoir orienter le projet / structure vers le dispositif le plus pertinent en fonction des besoins. L'objectif est aussi de faciliter les rencontres, le réseau et toutes les synergies possibles.
- Les métiers liés au **Développement des compétences** consistent à transférer un savoir-faire dans une logique « d'empowerment », de formations, de coaching personnalisé de la gouvernance.
- Les métiers du Conseil sont divers :
  - Le **conseil fonctionnel** apporte des compétences « support » à la structure (RH, fiscalité, commercial, marketing, digital, …),
  - Le **conseil sectoriel** apporte des connaissances / compétences sur le secteur d'activité de la structure (enjeux, problématiques…),
  - Le **conseil en Management & Organisation** apporte des compétences pour aider les gouvernances à décliner opérationnellement la stratégie de la structure.
  - Le **conseil en stratégie** apporte des compétences pour aider les gouvernances à se projeter dans le temps (précision une vision, ambition, …).
- Les métiers liés à **l'objectivation des résultats & Impacts** sont de 3 sortes :
  - L'évaluation pour mesurer les résultats / impacts d'un projet,
  - L'audit pour vérifier la régularité des modes de fonctionnement de la structure par rapport à un référentiel prédéfini,
  - La valorisation pour donner une valeur économique au projet.

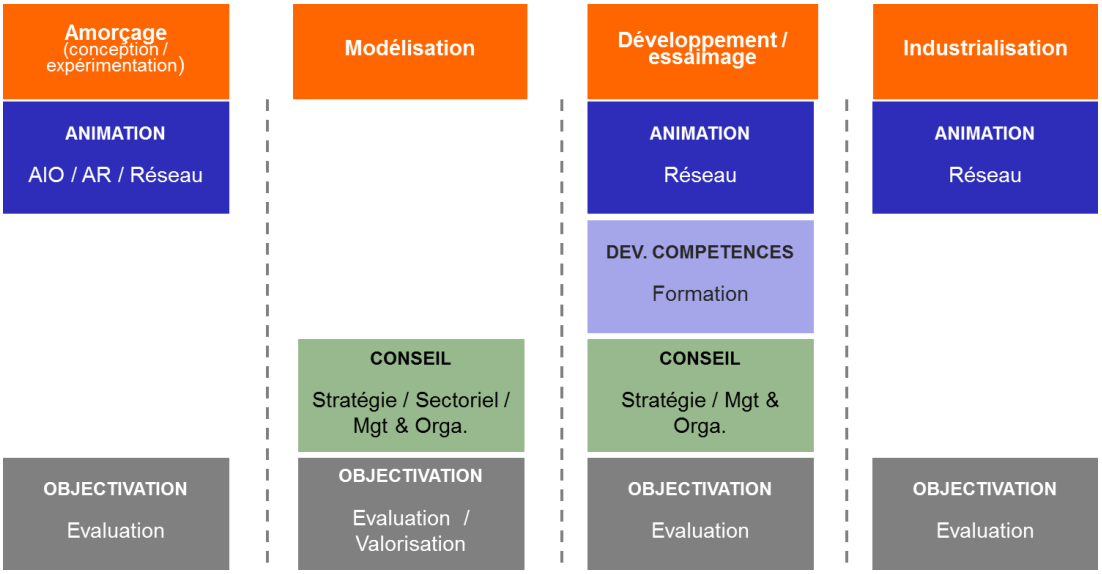
Compte-rendu des échanges sur les « Parcours d'accompagnement »

A chacune des phases du projet (amorçage, modélisation, développement / essaimage et industrialisation), les métiers & compétences ont été affectés selon 3 niveaux d'importance :

- Prioritaire,
- Très important,
- Important.

Un **consensus** a été trouvé par les participants à l'atelier quant aux **métiers & compétences à mobiliser en priorité.** Les échanges ont été plus hétérogènes sur les 2 autres niveaux d'importance. Cette hétérogénéité est particulièrement apparue sur l'identification des différentes natures de Conseil à mobiliser.

Les métiers & compétences « prioritaires »



En phase d'amorçage

Les 3 sessions de l'atelier ont fait apparaître, de façon partagée et homogène, deux grands types de métiers & compétences à mobiliser en priorité en phase d'amorçage :

- L'animation,
- L'objectivation des résultats & impacts.

Concernant l'Animation, il s'agit de :

- **L'Accueil / Information / Orientation** pour permettre au projet / structure porteuse de mieux connaître son écosystème, d'être informé(e), de se construire et de s'affiner grâce aux échanges et rencontres avec des acteurs externes,
- **L'Apport de ressources** (locaux, outillage, …) pour démarrer et expérimenter rapidement et à moindres coûts,
- Les **Mises en réseau** pour se faire connaître et développer un réseau de partenaires.

Concernant l'objectivation des résultats & impacts, il s'agit de préciser, dès l'amorçage du projet, les besoins adressés, pour permettre ensuite de cadrer, d'établir un protocole d'évaluation qui devra être utilisé au cours du process d'évaluation.

En phase de modélisation

Les 3 sessions de l'atelier ont fait apparaître deux grands types de métiers & compétences à mobiliser :

- Le Conseil,
- L'objectivation des résultats & impacts.

Concernant le Conseil**,** les catégories de métiers à mobiliser ne sont pas ressorties de façon homogène :

- 2 sessions ont cité **le Conseil en stratégie**, pour permettre au projet / structure de se projeter et de définir une feuille de route pour son développement,
- Parmi ces 2 sessions :
  - 1 session a cité aussi **le Conseil sectoriel**, pour positionner le projet / structure et sa stratégie de développement,
  - 1 autre session a cité également **le Conseil en Management & Organisation,** pour permettre au projet / structure d'anticiper l'évolution de son organisation au regard du plan de développement défini,

La 3ème session a cité « seulement » le Conseil en Management & Organisation.

Concernant l'objectivation des résultats & impacts, les 3 sessions ont fait ressortir la nécessité de mobiliser des compétences liées à **l'évaluation** des 1ers résultats produits par le projet.

1 session a également fait mention de compétences liées à la **valorisation** du projet c'est-à-dire sa mise en valeur, en complément des actions d'évaluation menées.

En phase de développement / essaimage

La phase de développement / essaimage est celle qui semble devoir mobiliser le plus de métiers & compétences. Les 3 sessions de l'atelier ont fait apparaître quatre grands types de métiers & compétences à mobiliser en priorité :

- L'Animation : les **Mises en réseau** sont nécessaires au projet / structure pour se développer et essaimer sur le territoire,
- Le Développement des compétences : la **Formation** est clairement identifiée comme prioritaire. Il s'agit de former en interne pour garantir le développement du projet,
- Le Conseil est également cité et notamment, en **stratégie** pour (re)définir le cap et en **Management & Organisation** pour adapter l'organisation au développement du projet / structure,
- L'objectivation des résultats & impacts : **l'évaluation** reste toujours un enjeu majeur surtout si le projet a l'ambition de s'irriguer / industrialiser.

En phase d'industrialisation

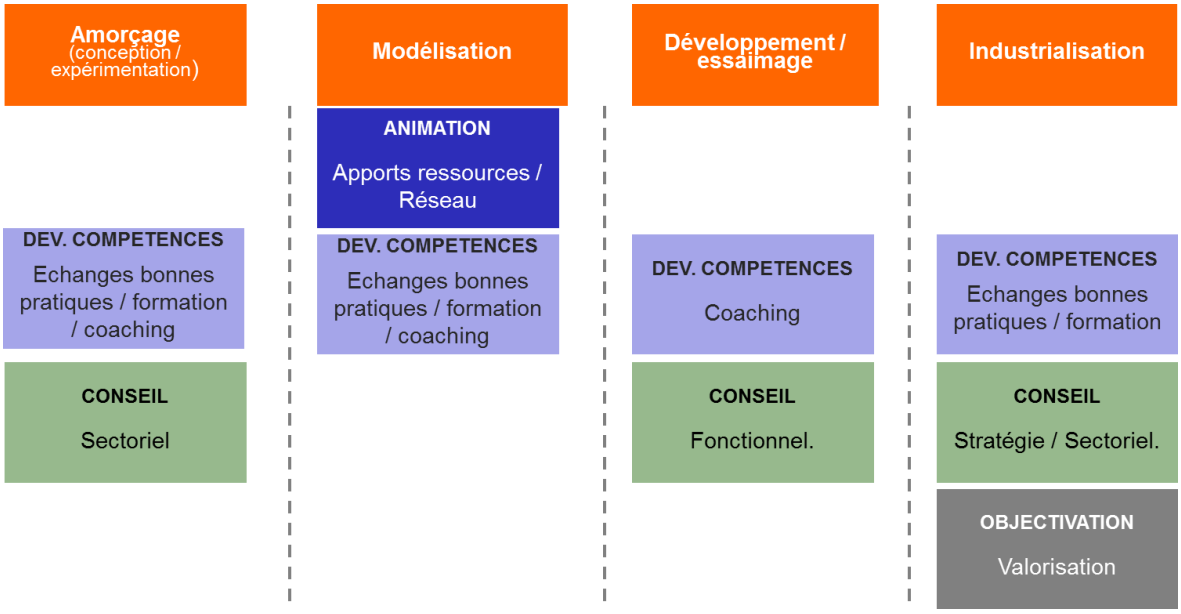
Deux grands types de métiers & compétences à mobiliser en priorité ont été cités pour la phase d'industrialisation :

- L'animation,
- L'objectivation des résultats & impacts.

Concernant l'Animation, il s'agit des **Mises en réseau** pour permettre l'irrigation du projet auprès de partenaires.

Concernant l'objectivation des résultats & impacts, **l'évaluation** reste toujours un enjeu majeur.

Les métiers & compétences « Très importants »



En phase d'amorçage

De manière homogène et partagée, les métiers liés au Développement des compétences ont été cités comme étant très importants en phase d'amorçage. Il s'agit particulièrement des **échanges de bonnes pratiques** qui permettent aux projets de bénéficier de l'expérience des autres.

Autres catégories citées aux 3 sessions mais avec des niveaux d'importance différents : la formation (en management notamment) et le coaching, ces 2 catégories n'ayant pas été distinguées.

Les 3 sessions ont également mis en avant le métier de Conseil **sectoriel,** pour permettre au projet de se positionner au sein de son secteur.

En phase de modélisation

De manière homogène et partagée, les métiers liés à l'Animation ont été cités comme étant très importants en phase de modélisation. Il s'agit de **l'Apport de ressources et des Mises en réseau**.

Autres métiers « Très importants » à mobiliser sont ceux liés au Développement des compétences : les **échanges de bonnes pratiques**, puis la **formation** et le **coaching**, ces 2 dernières catégories n'étant pas distinguées.

En phase de développement / essaimage

Le Développement des compétences et notamment le **coaching** est cité comme métier & compétence très importants, pour accompagner personnellement les dirigeants dans le développement du projet dans une logique « d'effet miroir ».

Autre métier « Très important » est le Conseil **fonctionnel** qui permet d'apporter au projet / structure des compétences complémentaires (RH, commercial/marketing, SI,…) nécessaires pour garantir son développement.

En phase d'industrialisation

Trois grands types de métiers & compétences jugés « Très importants » ont été cités :

- Le Développement des compétences,

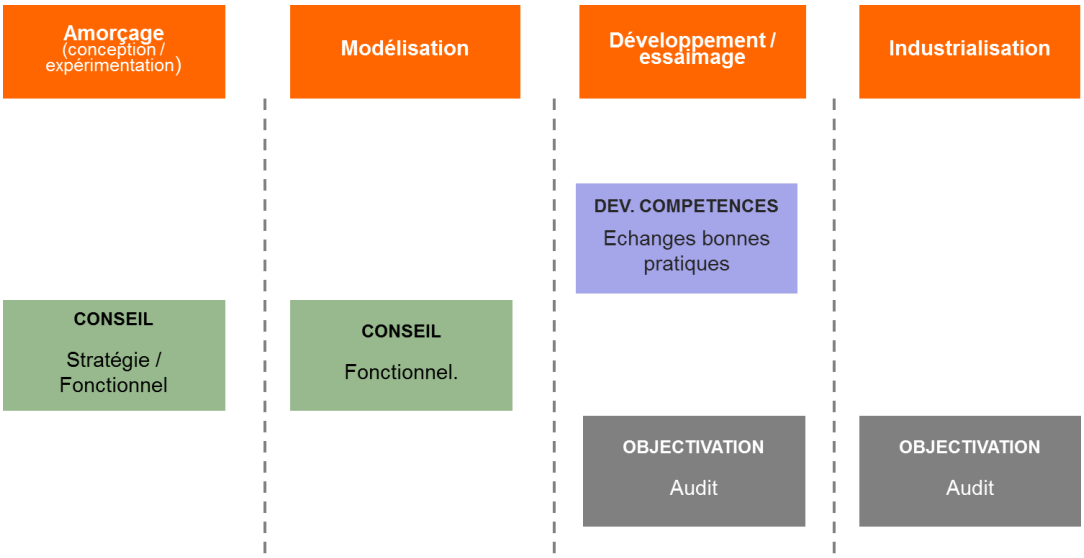
- Le Conseil,
- L'objectivation des résultats & impacts.

Concernant le Développement des compétences : les **échanges de bonnes pratiques** permettent au projet d'alimenter l'écosystème et bien sûr d'être enrichi lui-même. Par ailleurs, la **formation** a également été citée. L'objectif ici est de former des acteurs externes, de futurs opérateurs du projet.

Concernant le Conseil, le Conseil en **stratégie** et le conseil **sectoriel** sont « très importants » car l'objectif est de permettre au projet / structure de se questionner sur son avenir.

Concernant l'objectivation des résultats & impacts**,** les métiers & compétences liés à la **valorisation du projet** ont été cités pour permettre au projet d'être valorisé d'un point de vue économique auprès de l'écosystème.

Les métiers & compétences « Importants »



En phase d'amorçage

Les 3 sessions ont complété le panorama des métiers à mobiliser en phase d'amorçage en citant les métiers du Conseil. Dans 2 sessions, le conseil **fonctionnel** a été cité (pour compléter / appuyer les compétences internes du projet / structure) alors que dans la 3ème, c'est le conseil en **stratégie** qui a été proposé (pour aider le projet / structure à définir son cap).

En phase de modélisation

Le conseil **fonctionnel** a été cité 1 fois (pour compléter / appuyer les compétences internes du projet / structure).

En phase de développement / essaimage

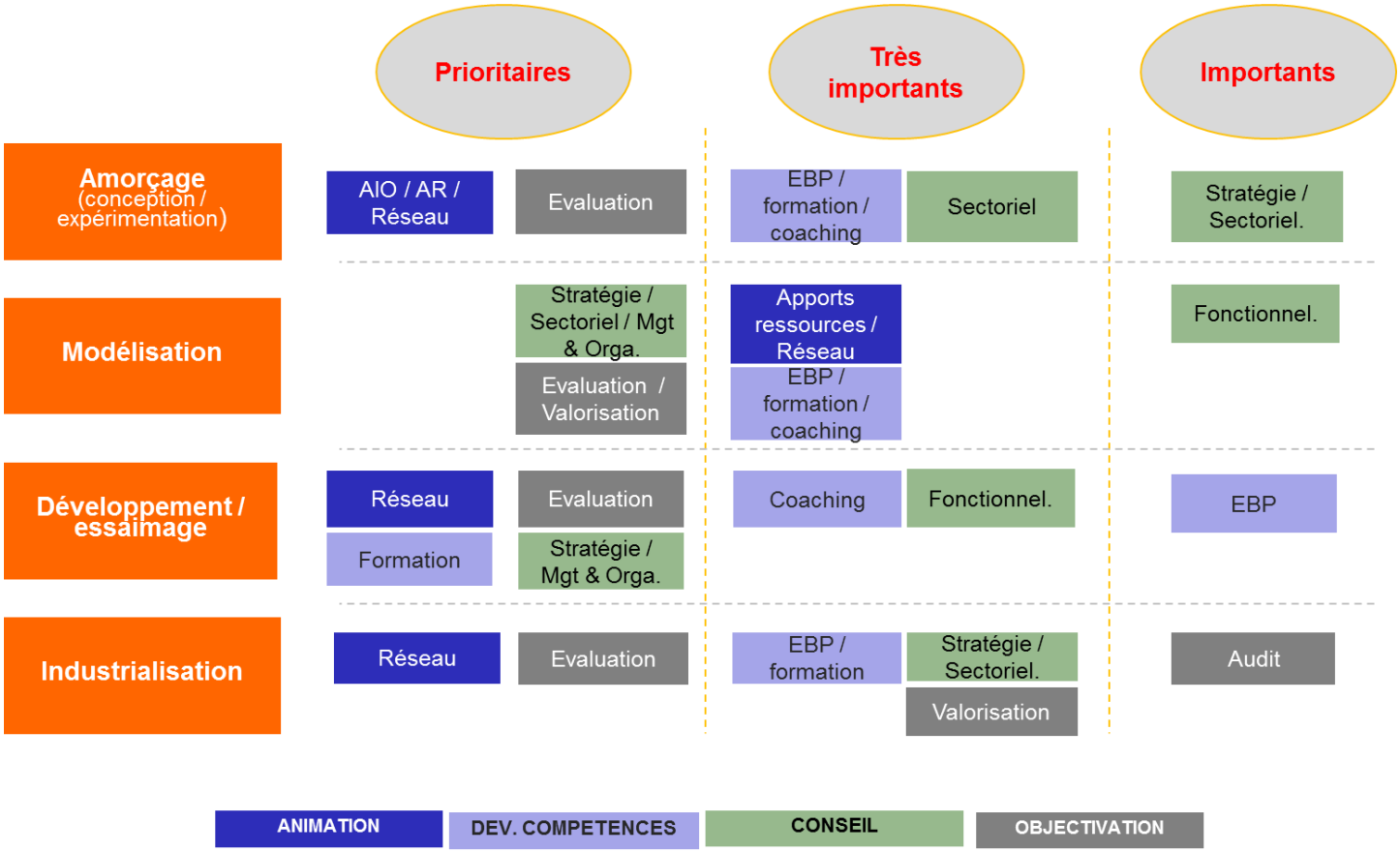
En matière de Développement des compétences, les **échanges de bonnes pratiques** sont jugés importants en phase de développement / essaimage dans une logique d'enrichissement continu.

En matière d'Objectivation des résultats & Impacts, l'**Audit** a été cité 1 fois (en fonction de l'ampleur du projet et de son développement, il peut être opportun de mobiliser des compétences pour vérifier la régularité des modes de fonctionnement et résultats du projet, au regard d'un référentiel pré-défini).

En phase d'industrialisation

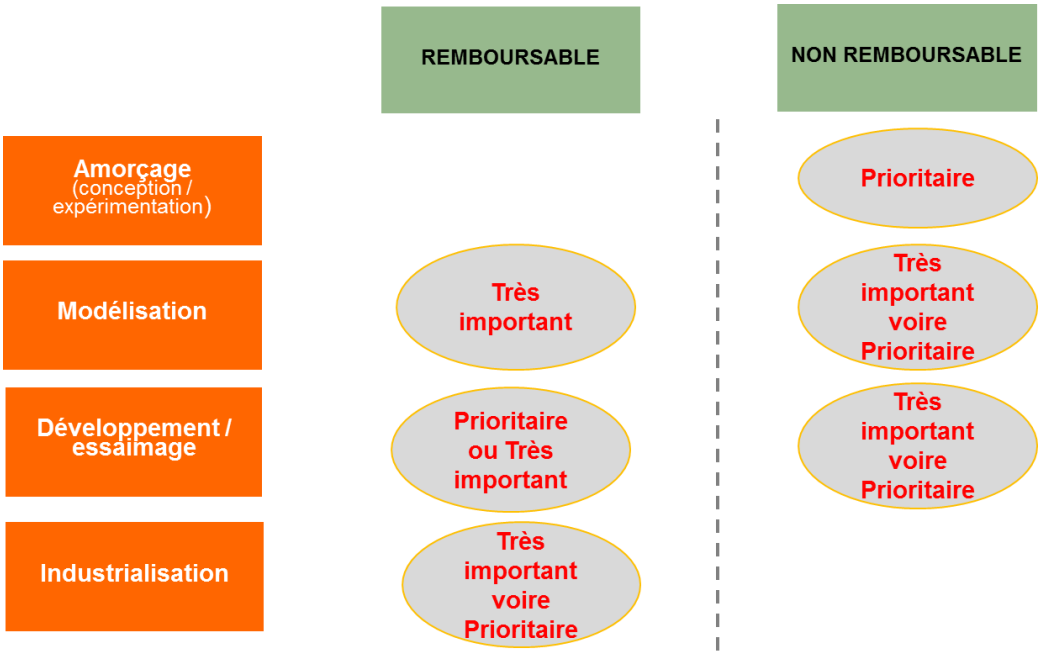
Concernant l'objectivation des résultats & impacts, **l'Audit** a été cité une fois. Il s'agit de mettre en place un processus qualité auprès des acteurs externes qui seraient porteurs du projet : on est dans une logique de label.

En synthèse



Compte-rendu des échanges sur les modèles de financement des projets

La fin de l'atelier a permis d'ébaucher de grands principes en matière de financement des projets selon leur phase de développement. Les échanges ont eu pour objectif de déterminer si les financements des projets pouvaient être remboursables ou non.



En phase d'Amorçage, il a été acté par tous que le modèle de financement des projets ne pouvait être basé que sur des **financements non remboursables** : il s'agit de permettre aux structures d'intérêt général d'assurer leur capacité d'expérimentation et d'innovation qui ne peut pas s'autofinancer.

En phase de modélisation, la priorité reste le **financement non remboursable** car à ce stade, la structure doit s'adapter pour changer d'échelle et trouver son modèle cible.

Néanmoins, les échanges ont mis en évidence la possibilité **d'envisager des financements remboursables** durant cette phase. L'idée est de préparer la structure à de nouvelles modalités de financement plus proches d'une logique « d'opérateur » que d'expérimentateur.

En phase de développement / essaimage, la priorité est celle du **financement remboursable** (notamment sous forme de prêt), la structure étant sortie d'un modèle d'expérimentateur. Cela n'exclut pas évidemment la possibilité d'hybrider les financements en complétant par des financements non remboursables.

Par ailleurs, certains participants de l'atelier ont considéré l'essaimage comme la création de nouvelles structures. Dans ce cas, le modèle de financement prioritaire est d'être non remboursable (on se retrouve en phase d'amorçage).

En phase d'irrigation / industrialisation, la priorité est celle du **financement remboursable** puisque la structure a su trouver un modèle pérenne et viable économiquement.

Une remarque : si le projet est irrigué grâce à la mise en œuvre d'une politique publique, le principe de financement remboursable ne s'applique pas.

Atelier « Digitalisation des modes d'accompagnement »

Le numérique a fait irruption dans toutes les dimensions de la vie quotidienne et les métiers de l'accompagnement et de l'investissement auprès des projets d'intérêt général n'y font pas exception. Dans 30 ans, l'intelligence artificielle devrait avoir atteint les capacités du cerveau humain (singularity university).

Quelles évolutions des pratiques cette intrusion du numérique suscite-t-elle et quels enjeux soulève-t-elle pour les acteurs de l'accompagnement et de l'investissement ? Pourquoi freine-t-on parfois sur le numérique ? Est-ce parce que nous en avons peur d'un outil que nous connaissons mal ou est-ce parce que nous pensons que ces outils ne sont pas appropriés ?

Ce sont ces problématiques que cet atelier s'est attaché à explorer. A défaut d'apporter des solutions, il a permis de **mieux comprendre les enjeux à adresser au cours des prochaines années pour accompagner l'appropriation des outils et des atouts du numérique, tant par les accompagnateurs que par les investisseurs participants, tout en soulevant les points de vigilances nécessaires dans l'utilisation de ces outils**.

Présentation de l'atelier « Digitalisation des modes d'accompagnement »

Impact du numérique sur les phases de sourcing et de sélection

Pour les accompagnateurs, comme les investisseurs, le numérique permet de faciliter les phases de sourcing et de sélection :

En matière de **sourcing**, il permet de :

- **Trouver de nouveaux projets**, « *pépites invisibles autrement* » (notamment grâce aux plateformes de crowdfunding),
- **Faciliter le partage de dossiers de candidats** entre accompagnateurs et/ou investisseurs.

En matière de **sélection,** il permet de :

- **Simplifier et optimiser la sélection**, notamment par mise en place d'une 1ère phase de sélection dématérialisée (ex : Ashoka réalise sa 1ère phase de sélection au travers d'un questionnaire en ligne, avant de basculer sur un entretien physique)
- Pour les investisseurs, de **réaliser des due diligences sur les informations numériques disponibles** (ex : BNP Paribas ne réalise plus d'appel à projet mais identifie les structures bénéficiaires via une due diligence numérique, avant de réaliser un échange physique)

Néanmoins, **plusieurs points d'attention** sont à considérer :

- On observe un **dérapage des appels à projets numériques, qui incitent à un nombre très important de projets à postuler pour peu d'élus**. Au global, cela représente des ressources gaspillées - l'effort demandé pour postuler étant considérable, la mobilisation numérique d'une communauté n'étant pas aisé pour tous les projets (risque d'épuisement) - ce qui ne concourt pas à l'intérêt général. En ce sens l'appel à projet en plusieurs phases, permettant de dimensionner l'effort en fonction des chances de réussite, est une bonne pratique.
- **La digitalisation amène la normalisation** et ne permet pas de répondre aux besoins de tous les projets.

Impact du numérique sur l'accompagnement

Le numérique, en introduisant des capacités de capitalisation de l'information, d'accessibilité pour tous et d'instantanéité, fait évoluer le métier d'accompagnateur des structures d'intérêt général. Cet impact du numérique est différent selon les métiers d'accompagnement (formation, mise en réseau, accompagnement stratégique), notamment selon leur dimension collective ou individuelle.

Ainsi, 3 grands enjeux autour de l'évolution du métier d'accompagnateur par le numérique ont été posés en fil rouge des 3 ateliers de travail réalisés :

- **Quel équilibre trouver dans l'accompagnement entre apports numériques et temps physiques ?**
- **Quels outils mettre en place pour bénéficier des apports du numérique ?**
- **Quelles nouvelles compétences développer pour répondre aux besoins d'accompagnement numérique des structures bénéficiaires ?**

Quel équilibre entre accompagnement numérique et accompagnement physique ?

En permettant un accès instantané à des données open source capitalisées, et en dessinant des possibilités de création de plateformes d'intelligence artificielle pouvant demain automatiser l'accompagnement, **le numérique pose au métier d'accompagnateur la question de sa plus-value.**

Aujourd'hui, la plus-value principale de l'accompagnement n'est plus la transmission d'informations et de données, mais la qualification de ces données et la « mise en mouvement » des structures accompagnées (exemple de la consultation avec un médecin versus *Doctissimo*). En permettant d'automatiser la partie « informative » de l'accompagnement, le numérique permet de dédier davantage de temps à la relation humaine. Ainsi, le métier de l'accompagnement doit aujourd'hui dessiner un juste équilibre entre l'accompagnement de type numérique et l'accompagnement de type physique :

- L'**accompagnement numérique** est pertinent pour :
  - La **capitalisation de données et d'échanges**, permettant aux structures bénéficiaires de développer leurs connaissances :
    - Facilitation de la collecte, de l'analyse et du stockage de données, notamment dans le cas de l'évaluation (outils de remplissage d'enquêtes en ligne, outils de tracking, data analyse, data visualisation),
    - Création de vidéos permettant de capitaliser des échanges,
    - Communautés web d'échange, réunions web de partage de bonnes pratiques,
    - Facilitation des benchmarks
  - La **formalisation en étapes de processus d'accompagnement parfois complexes**, au travers de méthodes plus ludiques et attractives qu'un guide papier)
  - **L'information des structures bénéficiaires sur les orientations possibles** vers d'autres acteurs de l'accompagnement ou vers les acteurs de l'investissement,
  - Le **traitement des questions rapides** (ex : solution PCCLic de Passerelles & Compétences, permettant à des bénévoles de répondre à des questions techniques et précises des associations),
  - Un **accompagnement plus accessible pour les structures isolées géographiquement** (ex : utilisation d'outils type Skype / visioconférence), qui permettent de combiner des échanges physiques et un suivi à distance,
  - **L'articulation de l'hyper-proximité et de l'international**, notamment dans les échanges entre pairs,
  - Réaliser un **gain de temps au travers d'une partie d'accompagnement à distance** (webinars, e-learning, openclassroom, MOOC, …).

Points d'attention :

- Enjeux de l'**infobésité** (« *connaître beaucoup et maîtriser peu* »)
- S'assurer de la **fiabilité des informations disponibles** sur les porteurs de projets et les accompagnateurs (faux-profils de structures, importance du recul critique et de la possibilité de confrontation)
- **Risque que le numérique dévalorise** le savoir, les connaissances et l'expertise de **l'accompagnateur** et fasse de l'accompagnement une « *commodité* »

- L'**accompagnement physique** est pertinent pour :
  - **Accompagner le changement au sein de l'organisation** : permettre l'appropriation, l'acculturation et la confiance par la relation humaine, l'accompagnement n'étant pas que des compétences,
  - **Accompagner les personnes**, leur moral, grâce à un lien direct,

- **Prendre en compte la temporalité, face à l'instantanéité du numérique** (l'accompagnateur doit aujourd'hui faire face à cette question de la « spontanéité » de l'accompagnement, induite par le numérique)
- **Proposer des solutions qualitatives plus développées**, avec notamment une possibilité de « sur-mesure » *(« Un outil, même sur mesure, ne remplacera jamais un usage »)*
- Réaliser des **communautés physiques entre pairs**, complémentaires aux communautés numériques.

Ainsi, **le numérique fait évoluer le modèle économique de l'accompagnement** :

- D'un côté, il entraîne une **baisse de coûts des accompagnements** par une diminution du présentiel, des frais de déplacement, et du temps de traitement des dossiers, et permet de libérer du temps qualitatif d'accompagnement,
- D'un autre, il nécessité de **nouveaux investissements** dans des outils numériques calibrés.

En matière d'accompagnement de projets, l'apport du numérique permet un accompagnement à distance mais il ne peut venir remplacer l'accompagnement humain en présentiel. Ainsi, face à l'engouement actuel pour les solutions numériques, se pose la question des financements qu'il restera demain pour l'accompagnement « physique », et donc pour le temps passé avec les structures bénéficiaires.

Il permet également un **changement d'échelle des solutions d'accompagnement**, en facilitant leur essaimage, et en leur permettant d'accompagner davantage de structures en même temps.

Quels outils mettre en place pour bénéficier des apports du numérique ?

Afin de bénéficier des apports du numérique, les accompagnateurs peuvent mettre en place un certain nombre d'outils :

- **Outils permettant de digitaliser une partie du sourcing et de la sélection** :
  - **Plateformes de gestion des candidatures** (ex : plateforme du NUMA, plateforme FormSight (payante, utilisée par le SenseCube), plateforme de l'Agence des microprojets, qui drainent elles-mêmes des projets (ex : agence des micro-projets)
- **Outils permettant aux accompagnateurs une meilleure circulation des informations avec leurs partenaires** (cotraitants, prestataires, réseaux confrères, …), **une meilleure communication, un meilleur pilotage et une meilleure évaluation :**
  - Exemple : **outil CRM** de pro bono lab, permettant de gérer les données des structures bénéficiaires tout au long du processus d'accompagnement (phases de diagnostic, de recrutement et d'animation) et de les partager instantanément sur le site Internet pro bono lab, LinkedIn et Facebook, afin que l'ensemble des acteurs du processus d'accompagnement (internes et externes) disposent de manière automatisée des informations dont ils ont besoin
- **Outils d'accompagnement à distance des associations**, notamment pour celles n'ayant pas accès facilement à l'accompagnement :
  - L'enjeu est de développer des **outils permettant l'accompagnement à distance**, individuel et collectif des porteurs et projets isolés géographiquement (qui du coût de la création de cet outil). Les MOOCS en sont un bon exemple sur la parte formation
  - Exemples des **classes virtuelles** de la FNCE
  - Se pose à ce sujet la question de **l'évaluation de l'accompagnement à distance** : comment en évaluer l'impact (par exemple, comment évaluer l'impact des MOOCs ? Aujourd'hui, l'ESSEC, par exemple l'utilise essentiellement comme un outil de recrutement)
- **Outils facilitant le mentorat et le dialogue stratégique à distance à plusieurs** (dirigeants, board, mentors, …) : pouvoir se connecter dans des espaces vacants de visio/audioconférence

Points d'attention :

- **Les outils numériques amènent à la standardisation** et ne permettent pas d'adapter le contenu à toutes les structures / de réagir à l'imprévisible.
- **La multiplication des outils peut amener une perte d'efficacité**

Quelles nouvelles compétences développer pour répondre aux besoins d'accompagnement numérique des structures bénéficiaires ?

Les structures bénéficiaires expriment un **besoin croissant d'accompagnement dans leur positionnement vis-à-vis du numérique**. Ceci nécessite le développement de compétences d'accompagnement nouvelles :

- **Définition d'une stratégie digitale** approfondissant 2 axes : « *Le numérique pour se moderniser* » et « *Le numérique comme champ d'action* », avec notamment :
  - Un **enjeu d'acculturation** au numérique (« choc des générations ») (acculturation des femmes au numérique, qui en sont plus éloignée, exemple : actions du réseau #JamaisSansElles, qui comprend des formations au numérique)
  - **L'intégration du numérique dans l'organisation** (utilisation des communautés de pratiques)
  - Le **choix de la plateformisation** ou non
  - **Stratégie de gestion, d'analyse et d'exploitation des données** créées par les structures bénéficiaires, en tenant compte de la mission d'intérêt général menée

- **Choix des outils numériques adaptés selon les usages définis** :
  - **Besoins d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de « *tiers de confiance* »** dans le choix des solutions numériques
  - Plusieurs critères à prendre en compte :
    - **Un investissement financier important nécessaire pour le développement d'outils web**, dans un monde où de plus en plus d'outils sont disponibles en open source (être bien aiguillé pour ne pas réaliser d'investissements inutiles, avoir le réflexe de tester en open source avant d'investir et d'automatiser),
    - **Des démarches chronophages** pour les organisations,
    - **L'impact sociétal des choix digitaux** (notamment sur la question de la propriété des données),
    - **La sécurité des outils choisis** (hackers).

- **Identification des ressources permettant d'accompagner la transition numérique** :
  - Il existe à ce jour **peu de financements dédiés à la transition numérique des acteurs de l'ESS** (les appels à projets numériques sont souvent « hors radar » de l'ESS), et notamment il n'existe **pas de financements dédiés à la définition de la stratégie digitale des SIG** (cf.
  - Un enjeu existe autour du **partage des outils numériques entres structures d'intérêt général** : il serait intéressant, dans une logique d'efficacité globale, de permettre le partage de modules numériques entre structures, (par exemple, le SenseCube envisage de développer des outils numériques génériques propres, à mettre à disposition de leurs entrepreneurs accompagnés (ex : plateforme de transmission de SMS à un large public))

Impact du numérique sur l'investissement

Le numérique amène les investisseurs à s'adapter à de **nouvelles pratiques de financement telles que le crowdfunding, le crowdequity, le don SMS, logiciels de tracking des comportements des donateurs, et l'appel public à l'épargne** :

- **Le crowdfunding / crowdequity possède de nombreux aspects positifs…**
  - Des **pratiques** d'appel à l'« *intelligence de la foule* » (« *démocratie directe de masse* ») **qui viennent compléter les outils de financement existants**…
  - … **auxquelles les investisseurs doivent s'adapter** (aujourd'hui, les plateformes de crowdfunding / crowdequity ne sont pas alignées avec les investisseurs sociétaux).

- **… et des limites à prendre en compte :**
  - **Le crowdfunding / crowdequity ne permet pas de répondre à tous les besoins de financement** :
    - Il s'agit majoritairement de fonds fléchés sur un projet et non sur une structure,
    - La conformité de la technique amène à passer à côté de certains projets,
  - **Il ne permet pas un suivi des projets**, avec le risque de déshumaniser la relation d'investissement. Or, certains projets, comme le micro-crédit, nécessite un suivi rapproché pour sécuriser l'investissement,
  - **Le principe de contrepartie du crowdfunding / crowdequity va à l'encontre de la logique de don**, qui permet de financer des frais de structure et non uniquement du projet
  - **Le crowdfunding / crowdequity demande beaucoup de temps à l'association,**
  - **Le crowdfunding / crowdequity créée une concurrence entre projets** ; il repose essentiellement sur des compétences de marketing et non de réponse aux enjeux d'intérêt général.

Un autre enjeu du numérique pour le financement des SIG est la **facilitation des tours de table et des cofinancements**.

Capitalisation des données entre accompagnateurs et investisseurs

Le numérique, par la généralisation de l'open source qu'il suscite, permet aux acteurs de l'accompagnement et de l'investissement de partager un certain nombre de données. Ce partage est vu par certains comme un moyen additionnel de concourir à l'intérêt général, en partageant ses connaissances au plus grand nombre.

Ainsi, plusieurs pistes de capitalisation et échange de données ont été évoquées :

- **Réunions collectives web** de partage de bonnes pratiques et de REX,
- **Collectifs de « *pair-aidance* » entre accompagnateurs,** avec partage de bonnes pratiques,
- **Capitalisation des accompagnements** : constitution d'un « *corpus commun* » / d'une « *mémoire commune* » de l'accompagnement des structures bénéficiaires,
- **Capitalisation des évaluations,**
- **Repérer, répertorier et mobiliser les pratiques, compétences et volontés des accompagnateurs** (création d'une capacité à mobiliser des collectifs d'experts tant en France qu'à l'étranger)
- **Travail collectif sur la montée en compétences des accompagnateurs sur le digital** (enjeu de compétences techniques et d'animation)

La capitalisation de ces données pourrait être partagée avec les investisseurs, afin de communiquer réciproquement sur les offres disponibles et créer des passerelles.

Points d'attention :

Afin de capitaliser et partager, deux points d'attention ont été mentionnés :

- Une vraie **réflexion éthique** doit être menée sur la gestion des données d'accompagnement et d'investissement. Se posent notamment des questions de propriété des données - Comment diffuser ces données ? Quelle confidentialité des données ? Qui est en le propriétaire et qui en est le détenteur ? (risque « big brother » avec les logiciels de tracking par exemple) – et de sécurité des données
- Il est indispensable que **l'accompagnement repose sur la relation humaine**. Ceci ne permet donc pas de tout automatiser ou mutualiser, et pose notamment la question de la pertinence de l'harmonisation des premières étapes de l'accompagnement (sourcing et diagnostic).

Atelier « Modèle économique de l'accompagnement »

Le **changement d'échelle des projets à fort impact sociétal** nécessite un **fort investissement** auprès des structures qui les portent. De fait, il importe de soutenir ce secteur au moment le plus opportun – selon le processus d'innovation sociétale présenté précédemment – et selon des formes adaptées. Pour faire évoluer les projets à fort impact sociétal dans leur offre, leur modèle économique et leur processus, l'accompagnement par des structures tierces est alors crucial.

Le **financement de l'accompagnement** de ces projets atypiques est un enjeu pour l'ensemble de leur écosystème, et a fortiori pour **leurs investisseurs et leurs accompagnateurs**. En ce sens, chacune des parties prenantes peut contribuer au modèle économique de l'accompagnement, et ce selon des modalités différentes en fonction du stade de maturité du projet.

L'atelier avait pour objectif de définir pour chacune des étapes du processus d'innovation sociétale - amorçage (conception/expérimentation), modélisation, développement/essaimage, industrialisation - le modèle économique de l'accompagnement en prenant en compte 3 éléments :

- **La contribution de la structure porteuse,**
- **Le co-investissement par les accompagnateurs,**
- **Le co-financement par les partenaires du projet.**

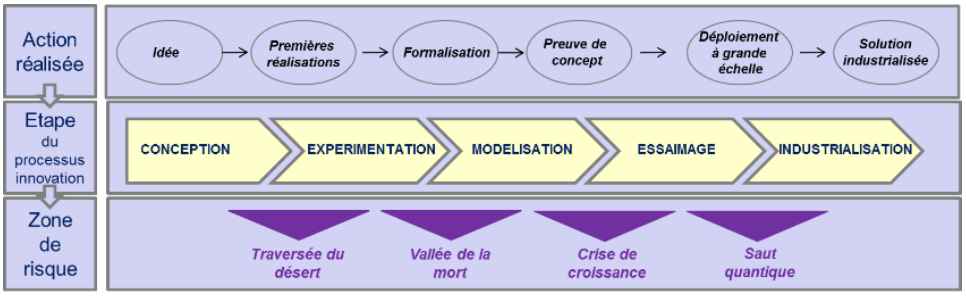
Il ressort de l'atelier des logiques sous-tendant le modèle économique de l'accompagnement pour chacune des étapes du processus d'innovation sociétale.

Présentation de l'atelier « Modèle économique de l'accompagnement »

La question du **modèle économique de l'accompagnement pour les projets à fort impact sociétal** se pose de manière accrue du fait, d'une part, de leur atypicité certaine (comparé notamment aux projets d'innovation industrielle ou technologique), et d'autre part, de la logique différente de prise de risque qu'ils impliquent pour les investisseurs et les accompagnateurs.

Les **besoins d'accompagnement** des projets à fort impact sociétal sont globalement plus conséquents que pour d'autres projets. L'accompagnement est donc une condition prégnante du succès de ces projets.

Le processus d'innovation sociétale



Comme présenté dans le cadre de l'Atelier « Parcours d'accompagnement », les changements d'étapes sont des moments charnière pour les projets car ils constituent une difficulté à appréhender. L'atypicité de ces projets doit être prise en compte, notamment concernant leur changement d'échelle. Pour ce faire, il importe alors à ces derniers de :

- Préciser le **potentiel du projet**,
- Définir les **conditions de leur déploiement** (afin qu'à terme l'écosystème s'approprie l'innovation),
- Accompagner la **réalisation du déploiement** du projet.

Face à ces caractéristiques, une logique de risque différente se dessine pour les investisseurs, et dans une moindre mesure, pour les accompagnateurs. Ces moments charnière réduisent la visibilité des parties prenantes sur la structuration et la pérennité du projet à fort impact sociétal.

Le modèle économique de l'accompagnement des projets à fort impact sociétal

Cette réalité a des conséquences indéniables pour le modèle économique de l'accompagnement de ces projets. Il convient ainsi d'articuler **plusieurs leviers économiques et/ou financiers** afin de répartir sur les différentes parties prenantes les responsabilités et les risques afférents.

3 leviers ont été identifiés dans le cadre des travaux menés par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU :

- **Co-investissement des accompagnateurs** : les accompagnateurs réduisent leur taux d'intervention au profit des projets accompagnés. Les modalités varient selon le type et le statut

de l'accompagnateur (cabinets de conseil professionnels, dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), incubateurs…),

- **Contribution de la structure** : la structure finance, pour partie ou en totalité, le coût de son accompagnement au moyen de diverses modalités : paiement de la prestation à l'accompagnateur, avance remboursable faite par l'accompagnateur, etc.
- **Co-financement par des partenaires publics/privés** : l'accompagnement des projets est financé par les partenaires du projet et les fonds qu'ils apportent sont fléchés – directement ou indirectement – vers les prestations d'accompagnement.

L'articulation de ces 3 leviers complémentaires permet de partager le risque entre la structure porteuse et les parties prenantes qui soutiennent son développement, puis son déploiement.

Objectifs de l'atelier

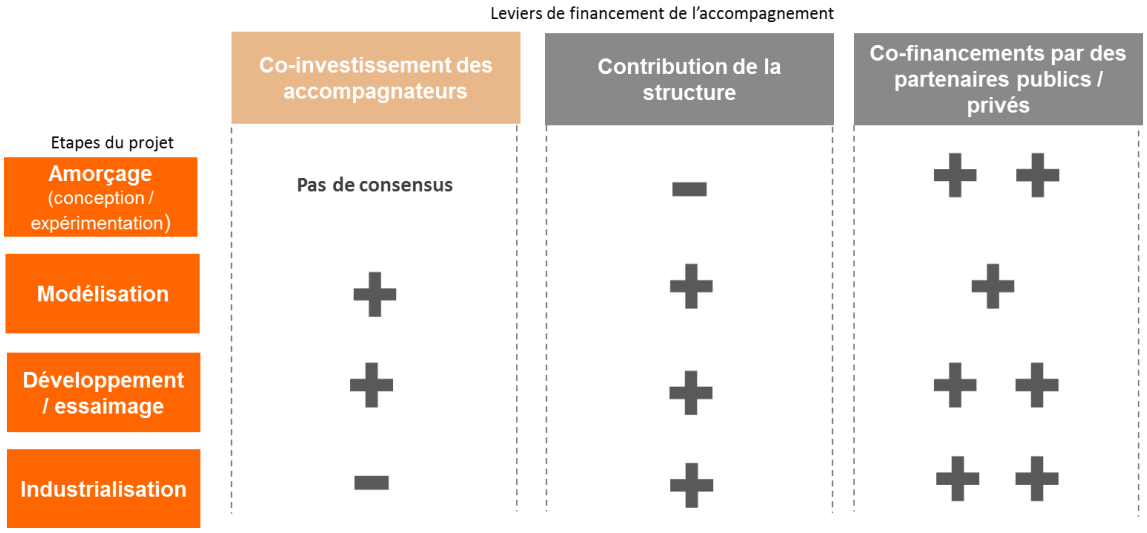
Les besoins d'accompagnement des projets à fort impact sociétal sont **spécifiques à chaque étape du processus d'innovation sociétale**. De la conception à l'industrialisation en passant par l'expérimentation, l'essaimage et l'industrialisation, la nature de l'accompagnement apporté est à appréhender distinctement à chaque étape. Par conséquent, le modèle économique de l'accompagnement varie considérablement avec le stade de maturité du projet.

C'est pourquoi l'objectif de cet atelier consistait à identifier **les logiques principales du modèle économique de l'accompagnement sous-tendant chaque étape du projet.**

Il convient de **différencier le modèle économique du projet à fort impact sociétal du modèle économique de l'accompagnement de ce projet**. Pour le premier, il s'agit de l'articulation des financements, de la richesse humaine mobilisée et des partenariats noués qui viennent apporter les ressources nécessaires au développement du projet ; pour le second, il s'agit de la manière dont se trouve financée la prestation d'accompagnement auprès dudit projet.

Compte-rendu des échanges

Pour chacune des étapes du process d'innovation sociétale, une ou plusieurs logiques de modèle économique de l'accompagnement ont été identifiées par les participants à cet atelier, elles sont résumées dans le schéma ci-dessous :



Amorçage (conception/expérimentation)

L'étape d'amorçage d'un projet à fort impact sociétal inclut, d'abord, la **conception du projet**, et ensuite, son **expérimentation concrète**. La conception consiste en l'étape d'émergence de l'idée, souvent empirique et en réponse à des besoins non pourvus constatés sur le terrain. Une fois l'idée transformée en projet, ce dernier est testé à petite échelle afin d'en valider la pertinence et d'identifier les premières bonnes pratiques. L'enjeu de l'accompagnement est alors de **passer de l'idée au projet**, et d'accompagner vers la **preuve de concept.**

Lorsque les projets à fort impact sociétal sont engagés dans cette étape d'amorçage, il s'agit d'une activité de **Recherche & Développement dite sociétale.** La reconnaissance de ce rôle joué par la structure porteuse du projet importe, notamment sur le plan des financements. En effet, la R&D sociétale souffre d'une **irrégularité de ses financements**. De fait, le financement de ces projets en eux-mêmes se fait plutôt par subventions, qu'elles soient privées ou publiques. En effet, les porteurs de projet n'ont souvent pas la capacité d'autofinancer cette étape.

Plus largement, cela interroge la nécessité de penser et créer un **écosystème favorable** à ces projets en amorçage, dans lequel viendrait s'ancrer un modèle économique de leur accompagnement adéquat. Il faut aujourd'hui **libérer les charges** qui pèsent sur les structures porteuses d'innovation sociétale à cette étape de vie de leur projet.

C'est pourquoi le financement de l'accompagnement des projets en amorçage devrait reposer en majorité sur des **logiques de co-financement** - a fortiori du mécénat ou du financement public local - avec le **concours de partenaires privés et publics**. Un apport fort des partenaires – voire très fort s'il s'agit de structures philanthropiques (100% du coût de l'accompagnement) – est recommandé par l'ensemble des participants à l'atelier. Cela est logiquement corrélé à une contribution financière faible de la structure (0% à 25% du coût).

Pour cette étape, le co-investissement par les accompagnateurs fait débat entre les participants qui – selon le type et le statut de la structure accompagnatrice – conçoivent leur contribution très différemment.

Dans cette phase de R&D sociétale, la **nécessité pour la structure de rester indépendante** a été évoquée par les participants. Cette problématique touche à la fois le financement du projet en lui-même ainsi que le financement de son accompagnement. Cet enjeu a parfois amené les participants à appréhender une contribution plus forte de la structure pour financer son accompagnement, qui doit rester indépendante dans la conception de son projet.

Modélisation

Lors de la modélisation, les **conditions de déploiement d'un projet** à fort impact sociétal sont définies. Les porteurs de projet capitalisent à ce moment sur les éléments permettant de mettre en œuvre le projet : quel est le « bon » modèle économique ? Quels sont les « bons » modes de fonctionnement ? Cette étape est complexe, car les **composantes structurantes du projet** sont formalisées, afin de permettre à la structure porteuse d'avancer et aux autres acteurs de s'en saisir éventuellement. L'accompagnement s'organise alors autour d'un **diagnostic** permettant de savoir quelle est la **cible du déploiement.**

D'abord, l'ensemble des participants a relevé que l'apport de l'accompagnement pour cette étape est encore plus prégnant que pour les autres et que, par conséquent, **le coût de l'accompagnement est conséquent.** Dès lors, ils préconisent de faire davantage appel à des **cabinets de conseil professionnels** et de mettre en place un modèle où la structure porteuse, ses partenaires et sa (ou ses) structure(s) accompagnatrice(s) financent tous, plus ou moins à montants égaux, l'accompagnement : cela constitue le **modèle « 3 tiers ».**

Ensuite, selon où l'on positionne la modélisation dans le processus d'innovation sociétale, le rôle des partenaires diffère :

- si l'on positionne **la modélisation comme le prolongement de l'expérimentation**, alors les partenaires finançant l'accompagnement lors de l'amorçage ont intérêt à poursuivre leur investissement,
- si l'on envisage **la modélisation en amont du développement**, alors ce sont davantage les partenaires intéressés par l'industrialisation du projet qui peuvent financer l'accompagnement. Cela s'avèrerait d'autant plus pertinent si la modélisation est connectée à la levée de fond.

Enfin, il y a eu débat autour du co-investissement par les accompagnateurs :

- pour les structures accompagnatrices d'intérêt général ou les cabinets de conseil professionnels, leur co-investissement est envisagé comme plutôt faible,
- pour les structure accompagnatrices à visée philanthropique, leur co-investissement est envisagé comme plutôt fort.

Toutefois, le fait que l'accompagnateur puisse enrichir ses connaissances et sa pratique en accompagnant un projet en phase de modélisation a été avancé par quelques participants aux ateliers et peut justifier un co-investissement plus important de sa part.

Développement/essaimage

Avec le développement/essaimage commence la **première étape de déploiement** d'un projet à fort impact sociétal. Elle permet de **tester la trajectoire définie** lors de la modélisation et de **préparer le déploiement à grande échelle**. Le projet se confirme, en même temps que son modèle de développement et son modèle socio-économique. Plusieurs formes d'essaimage existent et ont été notamment investiguées par l'Avise.

A l'instar de la modélisation, l'**accompagnement exige des compétences rares** lors du développement, ce qui génère des prestations d'accompagnement pouvant être importantes. En effet, cette étape permet d'approfondir la compréhension qu'ont les porteurs de projets, ainsi que les autres parties prenantes, du **modèle de développement** avec lequel poursuivre.

L'accompagnement étant plutôt conséquent et sur le moyen/long terme, il nécessite un investissement certain de la part des partenaires du projet. A ce stade, les **partenaires publics et privés** – qui ont un intérêt / une volonté de voir le projet se développer, puis irriguer l'écosystème – peuvent financer de façon relativement importante son accompagnement. Leur contribution financière peut aller alors de 30% à 50%. Ils peuvent se mobiliser lors de cette étape cruciale du développement du projet s'ils s'intéressent à son déploiement à plus grande échelle.

Quant à la contribution de la structure, son importance diverge selon les participants aux ateliers. Si certains voient une **responsabilité grandissante de la structure vis-à-vis de son développement** – une fois qu'elle s'est a priori dotée d'un modèle économique équilibré et pérenne (suite à la modélisation) -, d'autres considèrent que le **coût de l'accompagnement est trop important** lors de cette phase pour incomber majoritairement à la structure. Dans ce cas de figure, l'apport ne devrait pas dépasser les 20-30%.

C'est le **modèle « 3 tiers »** qui est globalement invoqué en phase de développement/essaimage afin de responsabiliser l'ensemble des parties prenantes en prévision du déploiement à grande échelle du projet.

Industrialisation

L'industrialisation correspond au **déploiement à grande échelle du projet** ; lorsque l'innovation sociétale est diffusée **en dehors des réseaux de la structure porteuse** et que l'**écosystème se l'approprie**. En d'autres termes, l'innovation entre dans les usages communs et elle trouve son **modèle définitif de fonctionnement**. L'industrialisation est l'étape la plus complexe à franchir au cours du processus d'innovation sociétale ; on évoque généralement un **« saut quantique »** parce que le porteur de projet se dessaisit de son innovation pour la transmettre à l'écosystème. Aujourd'hui, relativement peu de projets se trouvent dans cette situation. A titre d'exemple : Unis-Cité et le service civique qui a été « industrialisé » en France.

Lors de l'industrialisation, l'accompagnement est crucial, car il assurerait, d'une part, la pleine **irrigation de l'innovation** vers l'ensemble des publics concernés et, d'autre part, la **démultiplication de l'utilité sociétale** du projet.

Cette logique d'appropriation de l'innovation par l'écosystème influe sur le modèle économique de l'accompagnement. En effet, une **multiplicité de parties prenantes** pourrait avoir intérêt à **contribuer/financer l'irrigation du projet**. A l'instar de l'étape de développement/essaimage, les partenaires pourraient se mobiliser davantage, et notamment les pouvoirs publics qui souhaiteraient participer à l'irrigation de la solution. Il pourrait également y avoir un intérêt métier pour certains des partenaires.

Toutefois, l'idée que la structure puisse jouer un rôle fort dans l'irrigation de l'innovation qu'elle a portée a été évoquée par certains participants. De fait, sa contribution au modèle économique de l'accompagnement serait envisagée comme importante, voire tout aussi importante que celles des partenaires publics et privés. Il s'agirait alors d'une **création partagée de la valeur ajoutée entre la structure porteuse et ses partenaires.**

Points d'attention de l'atelier

Ci-dessous l'ensemble des points transverses échangés entre les participants en lien avec la question du modèle économique de l'accompagnement de projets à fort impact sociétal :

- **Les avances remboursables** pourraient être une solution pour organiser et rendre viable la contribution financière des structures porteuses à leur accompagnement. Ces avances peuvent être fixes ou variables selon la maturité du projet, son succès économique ou social (sujet complexe en cours d'expérimentation), etc.

- **Le mécénat de compétences** est un levier potentiel à explorer pour renforcer le modèle économique de l'accompagnement dans une logique de co-investissement de la part des accompagnateurs. Cette logique est particulièrement à investiguer pour les projets en phase d'amorçage et de modélisation,

- **Les pratiques de têtes de réseau associatives** qui proposent un accompagnement par les pairs, peuvent être des solutions complémentaires d'accompagnement.

- La question du **fléchage des flux financiers** est cruciale : ces flux doivent-il aller directement au financeur, à l'accompagnateur et/ou à la structure porteuse accompagnée ? Ces modalités

essentielles doivent être interrogées dans le cadre de la réflexion sur le modèle économique de l'accompagnement,

- **La déclinaison des logiques** identifiées en matière de modèle économique de l'accompagnement se fait – avec des différences plus ou moins significatives – selon **les secteurs d'activité** des projets à fort impact sociétal et **leur territoire d'implantation,**

- **L'accompagnement vers le financement** pour ce type de projet reste aujourd'hui à développer et le modèle économique associé à trouver. Il faudrait certainement s'intéresser au modèle d'accompagnement existant aujourd'hui pour les start-ups, ces dernières payant un pourcentage du montant qu'elle lève à l'accompagnateur.

Conclusion du séminaire et prochaines étapes

Ce séminaire, rencontre entre investisseurs et accompagnateurs autour de l'enjeu partagé de l'accompagnement des projets d'utilité sociale en phase de changement d'échelle, constitue une étape dans le suivi de cette dynamique. Le groupe de travail entre investisseurs se réunira avant l'été.

Concernant les accompagnateurs, l'Avise, dans le cadre de ses travaux sur la cartographie des acteurs de l'accompagnement et en lien avec le futur Hub Accompagnement ESS, constituera une « communauté » des acteurs de l'accompagnement qui aura vocation à poursuivre ces travaux.

La CDC s'engage également à poursuivre ces échanges investisseurs – accompagnateurs dans le cadre d'autres séminaires (un par semestre environ) ou sous d'autres formes à définir.

Enfin la Caisse des Dépôts considère que le Hub Accompagnement ESS constitue l'une des réponses aux enjeux qui ont été partagés et lancera une première version du Hub dans le courant de la rentrée 2017.

Annexe : liste des participants

ADASI	Caroline GERMAIN
AG2R LA MONDIALE	Sylvain Lebarbier
AG2R LA MONDIALE	Marielle Del'Homme
ANSA	Sylvie LE BARS
ASHOKA	Audrey Legros
ATIS	Elise Depecker
Avise	Prunelle Gorget
Avise	Luciana Calvetti
Avise	Sophie Molina
Avise	Cécile Leclair
BNPP	Nathalie Sauvanet
BNPP	Caroline Sarkis
Caisse des Dépôts	Marianne Faucheux
Caisse des Dépôts	Guillaume Couarraze
Caisse des Dépôts	Diane de Mareschal
Co	Benoit Gajdos
Comptoir de l'innovation	Jean-Michel LECUYER
Consult'in France	David IFRAH
Consult'in France	Valérie ADER
Danone	Jean-Christophe LAUGEE
DIESS	Odile Kirchner
Engie	Laure VINCOTTE
ESSEC	Jérôme Schatzman
FNCE	Cédric TURINI
Fondation Entreprendre	Blandine MULLIEZ
FRIO	Diane Vioujard
FRIO	Bénédicte Hermelin
IDEAS	Suzanne CHAMI
Kimso	Emeline STIEVENART
Le RAMEAU	Charles-Benoît HEIDSIECK
Le RAMEAU	Elodie JULLIEN
Le RAMEAU	Marie JOUHAULT
Le RAMEAU	Laure VICARD
Makesense	Léa Zaslavsky
Opus 3	Xavier ROUSSINET
Passerelles & Compétences	Patrick BODET
Phitrust	Olivier de GUERRE
Probono Lab	William Mina
Renault	Naoko NAKATANI
ReZolutions numériques	Ahmed El KHADIRI
Sifa	Denis DEMENTHON
Solifap	Geoffroy MALCOR
Solifap	François CHAILLOU