

La note de réflexion stratégique



LE RAMEAU

Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale ?

Mars 2015

Après la note de réflexion stratégique « Pourquoi investir dans le secteur associatif », publiée en 2012 sur le rôle des partenariats associations-entreprises en matière d'innovation, cette seconde note sur l'innovation associative se focalise sur le changement d'échelle.

De l'amorçage à l'essaimage, voire l'industrialisation, l'une des principales complexités des projets d'innovation sociétale est de passer d'un modèle de financement de la recherche et développement sociétale de terrain à un modèle économique pérenne. Cette difficulté est renforcée en France en raison du cloisonnement entre les acteurs qui ont peu de vision transversale du processus d'innovation des structures d'intérêt général, et moins encore de leurs besoins aux différentes étapes de développement. Des fondations au fonds d'investissement, en passant par les partenariats publics et privés, quelles solutions économiques en fonction des étapes du projet d'innovation ? Quelles articulations entre les différentes solutions pour rendre plus fluide le parcours de l'innovation sociétale ?

Cette note a pour ambition de présenter une vision approfondie du contexte et des enjeux du changement d'échelle de l'innovation sociétale. Elle s'appuie, d'abord, sur des éléments conceptuels résultant des derniers travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles d'investisseur sociétal (Partie 1).

La note expose aussi la teneur des débats prospectifs qui ont eu lieu, lors de la table ronde du 9 septembre 2014 au Forum Mondial Convergences, entre les acteurs pionniers des alliances innovantes pour le changement d'échelle des initiatives sociétales novatrices (Partie 2).

Enfin, figure dans cette note le contenu des échanges menés par Le RAMEAU avec ces pionniers à propos de leur pratique et des moyens nécessaires, selon eux, pour déployer des innovations sociétales (Partie 3).

Résumé

L'une des spécificités des associations d'intérêt général est de pouvoir expérimenter de nouvelles solutions en réponse aux besoins sociétaux. Néanmoins, lorsque ces innovations sociétales ont fait leur "preuve de concept" et qu'elles ont pour ambition d'être essaimées largement, leur changement d'échelle nécessite une évolution de leur modèle économique.

Trois leviers financiers complémentaires sont à articuler lors du changement d'échelle : les financements publics, les financements privés ainsi que la contribution des citoyens et des bénéficiaires. Le poids et le rôle de chacun de ces leviers évoluent selon l'étape du processus d'innovation.

Au-delà de l'évolution du modèle économique, le changement d'échelle impose plusieurs transformations : la transformation du projet en lui-même pour passer de la "pailasse" au déploiement, la transformation du rôle des partenaires, et la transformation de la place des bénéficiaires mais aussi des bénévoles.

La co-construction apparaît comme un élément clé de l'ensemble de ces évolutions : en faisant travailler des acteurs par essence différents, elle est porteuse à la fois d'innovation pour les bénéficiaires, de performance pour les organisations, et de confiance pour notre Société.

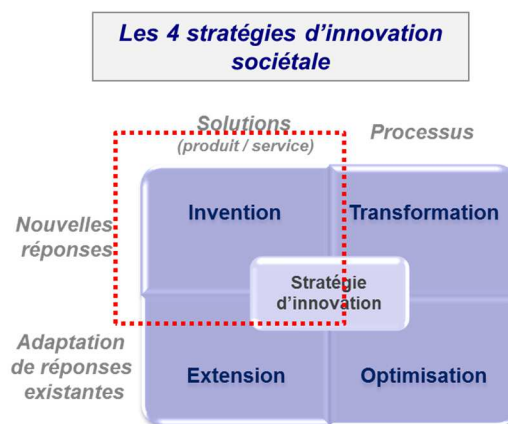
Table des matières

Résumé	1
Partie 1 : Le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale : les enseignements des travaux du RAMEAU	3
1. Description des caractéristiques des projets d'innovation sociétale	4
a. Le processus de l'innovation sociétale	4
b. La triple innovation constitutive des projets d'innovation sociétale	6
2. Les enjeux du changement d'échelle	8
a. La compréhension du modèle socio-économique associatif	8
b. La vision prospective : l'économie « passerelle »	11
Partie 2 : Débat sur les modèles économiques lors du changement d'échelle de l'innovation sociétale	13
1. Les enjeux de la co-construction, fondement de nouveaux modèles économiques hybrides 13	
2. Les leviers des modèles économiques hybrides	13
a. Le rôle des financements publics	13
b. Les partenariats privés	14
c. La contribution des citoyens, des philanthropes et ... des bénéficiaires	15
3. La transformation nécessaire lors du changement d'échelle	17
a. La transformation du projet lui-même	17
b. La transformation du rôle des partenaires	17
c. La transformation de la place des bénéficiaires et des citoyens	19
Partie 3 : L'expérience d'acteurs confrontés au changement d'échelle de l'innovation sociétale 20	
1. Les pionniers du côté des entreprises	20
Le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE	20
Bernard Saincy, Innovation Sociale Conseil	22
BNP Paribas	24
2. Acteurs issus du monde associatif	27
Habitat et Humanisme	27
Wimoov	29
ACTED au Yémen	31
Unis-Cité	33
Conclusion	35

Partie 1 : Le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale : les enseignements des travaux du RAMEAU

Qu'entend-on par **projet d'innovation sociétale** ? Un projet d'innovation sociétale consiste à créer et diffuser une solution répondant à un besoin sociétal peu ou mal couvert. Ce type de projet a, par nature, vocation à changer d'échelle afin que toute personne concernée, quel que soit le lieu où elle se trouve sur le territoire et quelles soient ses ressources, puisse avoir accès à la solution innovante.

Parmi les quatre grandes stratégies d'innovation, les projets d'innovation sociétale les plus complexes se trouvent dans le domaine de l'invention (invention de nouveaux produits ou service). Mais il existe aussi des projets de transformation (transformation de processus existants afin de proposer de nouvelles réponses), d'extension (adaptation de produits ou de services pour en étendre le champ d'action) ou d'optimisation (adaptation de processus existants). Le reste de la note se focalisera sur l'invention.



Les **structures d'intérêt général** sont les acteurs naturels de l'innovation sociétale. Elles tirent leur capacité à innover de trois caractéristiques qui leur sont propres :¹

- les associations travaillent en proximité avec les fragilités et détectent donc particulièrement bien les signaux faibles,
- elles ont une connaissance approfondie des populations et des territoires,
- leur modèle économique repose sur deux leviers atypiques et majeurs (d'une part, elles peuvent bénéficier de subventions ou de dons et, d'autre part, elles s'appuient sur l'engagement actif de personnes à travers le bénévolat et le volontariat du service civique) qui facilitent la capacité d'expérimentation.

¹ Source : Référentiel Modèle d'Investisseur Sociétal, Le RAMEAU, 2014.

1. Description des caractéristiques des projets d'innovation sociétale

Les projets d'innovation sociétale sont des projets complexes qui traversent différentes étapes (a) et font appels à trois différents types d'innovation (b).

a. Le processus de l'innovation sociétale

Un projet d'innovation sociétale se structure autour de 5 étapes : la conception, l'expérimentation, la modélisation, l'essaimage et l'industrialisation de l'innovation.



- Au cours de la phase de **conception** : les besoins sont repérés et analysés ; des idées de solutions pour y répondre émergent. Dans les faits, cette étape coïncide régulièrement avec la constitution même d'une association. L'innovation sociétale se confond alors avec le projet associatif.
- Au cours de l'**expérimentation**, les solutions imaginées sont testées de manière empirique. Au fur et à mesure, l'association affine et adapte ses réponses, en fonction des réalités rencontrées.
- Lors de la **modélisation**, il s'agit de formaliser les résultats de l'expérimentation, c'est-à-dire ce qui a fonctionné ainsi que le descriptif de la solution retenue. Cette étape est cruciale pour le développement de l'innovation à plus grande échelle, car elle permet à l'association de structurer le développement de son projet, mais également de partager sa « découverte », de la rendre accessible, et ainsi de permettre à d'autres acteurs de s'en saisir.

*Notons ici la première particularité du processus d'innovation associatif par rapport au processus d'innovation des entreprises : là où l'entreprise doit engager des frais importants au titre de la Recherche et Développement pour financer la réalisation d'un prototype avant d'expérimenter son invention, l'association sait passer de l'idée à l'action avec très peu de moyens, sans que cela ne nécessite de forts investissements, notamment grâce à une mobilisation hors normes d'énergies humaines, souvent bénévoles. Par rapport à l'entreprise, l'association peut donc se dispenser d'une modélisation préalable de son projet, même si celle-ci devra être réalisée *a posteriori*, de manière à permettre le passage d'un format « artisanal » à un développement nécessairement structuré.*

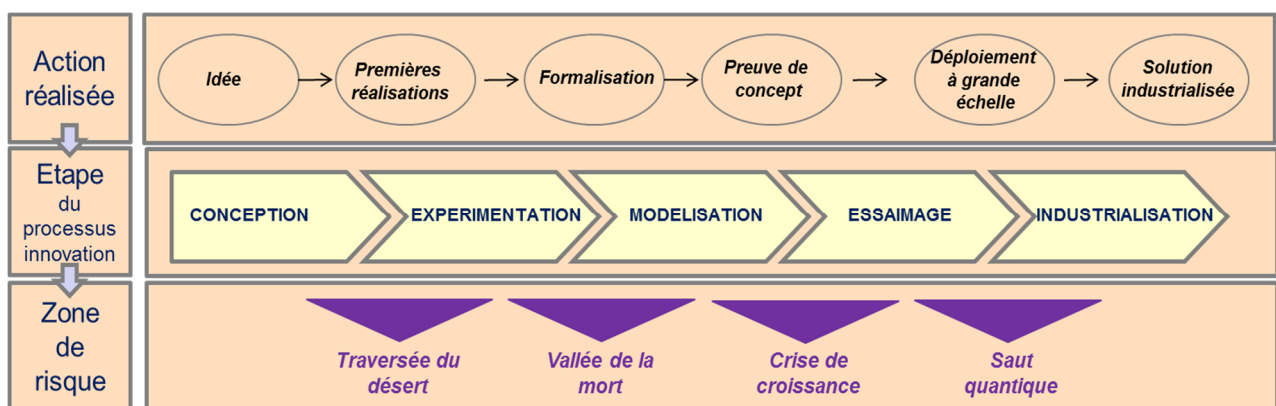
- **L'essaimage** est la première phase du déploiement à grande échelle de l'innovation. Elle permet de diffuser plus largement la solution grâce à un développement porté par l'association (par une duplication de l'initiative via la création d'antennes sur le territoire par exemple). Différentes formes d'essaimage sont possible.²
- **L'industrialisation** correspond à la diffusion de l'innovation sociétale en dehors des réseaux de l'association. Pour respecter l'ambition d'intérêt général de l'association initiatrice de l'innovation, la solution innovante doit en effet pouvoir toucher le plus grand nombre de bénéficiaires, bien au-delà du champ d'action de la seule association « conceptrice ». L'innovation entre dans les usages et trouve son modèle définitif de fonctionnement. A ce stade, il n'est pas rare que se crée une politique publique pour inscrire la solution dans l'action publique et/ou que s'ouvre un nouveau marché, porté par des acteurs économiques. Cela oblige l'association à se positionner pour savoir la place qu'elle souhaite avoir dans le déploiement : se séparer de l'activité pour se concentrer sur l'innovation, la sectoriser, ou opter pour un rôle d'opérateur.

² Voir Pache, A.-C., Chalencon, G., Changer d'échelle, ESSEC – CDC – AVISE, 2006 ; Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales, AVISE, 2014.

Comme tout chemin d'innovation, le processus d'innovation associatif est un parcours difficile. Le franchissement de chacune des étapes que nous avons évoquées présente des risques pour le projet. On peut reprendre la terminologie utilisée généralement pour décrire le parcours d'innovation du médicament et peut qualifier ces zones de : « Traversée du désert », « Vallée de la mort », « Crise de croissance », et enfin, « Saut quantique ». Sans entrer dans les détails de chacune de ces zones de risques,³ il faut s'intéresser aux deux dernières zones de risque dont dépend directement le changement d'échelle de l'innovation sociétale.

Au cours de la phase de modélisation, les associations doivent analyser les résultats des expérimentations et définir les conditions de déploiement du projet. Cela revient à sortir du terrain de prédilection que représente la démarche expérimentale pour se positionner en « développeur », et à se préparer à affronter la crise de croissance liée au changement d'échelle. A ce stade, il faut en effet des moyens supplémentaires, notamment financiers, que ne sont pas forcément aisés à obtenir. Plus encore, la méthode de conduite des équipes et les logiques managériales qui en découlent peuvent modifier substantiellement le mode de fonctionnement de l'association.

Ensuite, le passage de l'essaimage à l'industrialisation représente la marche la plus compliquée à franchir. C'est un véritable « saut quantique » qu'il s'agit d'opérer, car la logique d'industrialisation est radicalement différente de celle qui prévaut dans les étapes précédentes. En effet, et *il s'agit de la deuxième particularité de ce processus d'innovation* : l'industrialisation d'une innovation sociétale a lieu par « irrigation ». L'association doit accepter de se dessaisir de son projet et transmettre l'innovation à d'autres acteurs afin que celle-ci puisse se répandre le plus rapidement et le plus efficacement possible.



Le processus d'innovation associatif et ses zones de risque

Si l'essaimage précède toujours l'industrialisation, ces deux phases doivent être préparées dès la phase de modélisation et menées simultanément par les associations qui souhaitent développer leur innovation, en adoptant la démarche suivante :

- au cours de la phase de modélisation, il leur faut faire un diagnostic qui leur permettra de savoir quelle est la cible de l'industrialisation (c'est-à-dire le nombre de personnes qui doivent pouvoir accéder à l'innovation sociétale pour que le besoin sociétal soit largement couvert) ;
- Déterminer la cible de l'industrialisation de l'innovation sociétale, dès la phase de modélisation, est indispensable pour permettre aux associations de définir quelle est la meilleure trajectoire de développement à adopter. L'essaimage permettra de tester cette trajectoire et, en parallèle, de structurer l'industrialisation.

³ Pour une description de ces différentes zones de risques ainsi que des forces et faiblesses propres aux associations pour les affronter, voir HEIDSIECK, C.-B. et PELLETRET C., (2013), Comment les associations innove-t-elles ? JurisAssociations 485/2013, pp. 28-30.

b. La triple innovation constitutive des projets d'innovation sociétale

Afin de pouvoir franchir ces différentes étapes, un projet d'innovation sociétale évolue nécessairement et se densifie. Au fur et à mesure du développement du projet, des innovations devront être apportées au projet : une innovation dans la proposition de valeur, une innovation dans le fonctionnement et une innovation dans le modèle économique. On peut considérer qu'en règle générale, il est nécessaire de s'appuyer sur une triple innovation pour que le projet d'innovation sociétale puisse changer d'échelle.

Innover dans la proposition de valeur

Il s'agit de la réponse concrète que l'on souhaite apporter à des questions sociales ou sociétales non (ou mal) résolues. Cette réponse peut résulter de la création d'un produit ou d'un service qui n'existait pas encore, mais elle peut aussi consister à introduire sur un territoire, tout en l'adaptant, une solution qui existait déjà ailleurs : on peut alors parler d'extension.

Innover dans le fonctionnement

Il s'agit aussi d'innover dans la chaîne de valeur, d'inventer une nouvelle manière de travailler, collective et structurée, afin de répondre à la meilleure manière de déployer la réponse innovante.

A ce stade, l'objectif de l'initiateur de l'innovation doit être de démultiplier le potentiel d'action et d'impact, en apportant une réponse la plus efficace possible, basée sur la complémentarité des acteurs à mobiliser et une définition claire des rôles de chacun.

La première étape consiste donc à prendre en considération l'écosystème et identifier les structures à mobiliser. Il est pour cela indispensable de connaître l'ensemble des acteurs de référence sur le sujet : les autres associations et les entreprises, le champ de compétence de la puissance publique nationale et territoriale... et les sphères d'influence respectives. L'innovateur pourra dès lors répondre à la question suivante : quel premier cercle est-il indispensable d'associer ?

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

C'est lors de la mise en place de processus de fonctionnement relatif à des innovations sociétales que la mise en place de partenariats se révèle indispensable. Il est alors nécessaire d'apprendre à coopérer. C'est pourquoi la démarche ne peut se faire qu'au travers d'alliances équilibrées, durables, à forte valeur ajoutée pour le bien commun et prenant en considération les enjeux de chacun.

Innover dans le modèle économique

A côté de la co-construction, la création d'un modèle économique innovant est l'un des principaux enjeux du changement d'échelle des projets d'innovation sociétale.

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

La triple innovation des solutions sociétales

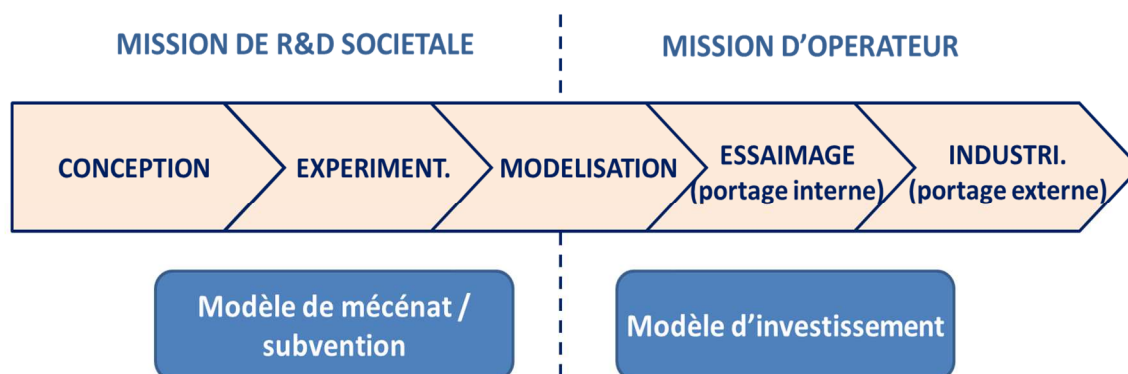
Innovation de solutions
(proposition de valeur)



Innovation de processus
(chaîne de valeur)



**Innovation de Modèle
Economique**
(pérennisation de l'action)



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

Dans la logique de changement d'échelle, les associations sont donc confrontées à un véritable enjeu de mutation. C'est pourquoi elles ont intérêt à engager une réflexion conjointe avec des partenaires publics et privés, afin de créer les solutions, solutions qui, dans l'ensemble, restent à inventer.

Il ne s'agit pas de limiter la réflexion à la seule question de la « solvabilisation » de prestations qui ne peuvent pas être prise en charge directement par les bénéficiaires. Il faut aussi se prémunir contre le risque de dévoiement, qu'induirait le fait de passer d'un modèle de subventionnement à un modèle de « marchandisation » des projets d'intérêt général. Un tel glissement ferait perdre à la solution, une partie substantielle de sa valeur ajoutée. Pour éviter cet écueil, la capacité d'initiative des uns et des autres est sans conteste l'atout sur lequel il faut miser, dans une logique de coûts évités et de création de valeur ajoutée.

Notons aussi que la spécificité de l'innovation sociétale est qu'elle comporte aussi une part – plus ou moins grande selon les initiatives – qui n'est ni « vendable », ni « solvabilisable » dans la mesure où ces projets comportent une dimension qui ne se limite pas à leur seule activité économique. Pour déployer à grande échelle une innovation sociétale, c'est essentiellement sur ce dernier point qu'il est difficile de trouver le juste équilibre... et surtout le juste modèle économique d'un pan de l'action qui est souvent beaucoup moins facilement quantifiable par les financeurs et les partenaires du projet.

* * *

2. Les enjeux du changement d'échelle

Partant, la problématique du changement d'échelle est double :

- comme nous l'avons vu, il est nécessaire d'innover au niveau de la chaîne de valeur et d'apprendre à travailler ensemble (**innovation de fonctionnement**), le changement d'échelle pose donc la question des alliances à construire pour déployer à grande échelle les solutions innovantes ;
- quant à la nécessité d'innover en termes de modèles économiques (**innovation dans le modèle économique**), le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale pose non seulement la question des contours du modèle économique qu'il faut construire pour permettre un développement pérenne du projet sans perdre la substance de l'innovation (c'est-à-dire *l'élaboration du modèle économique cible*), mais aussi celle du passage d'une phase de R&D, nécessairement subventionnée, à la phase de déploiement, nécessairement économiquement viable. Il s'agit donc de *la question de la transition d'un modèle économique à un autre*.

C'est de cette double problématique que traite le débat retranscrit dans la deuxième partie de cette note.

Signalons l'existence d'un outil, à la création duquel Le RAMEAU a contribué, qui permet d'identifier les différents leviers actionnables par une association pour construire une stratégie de moyens, utilisable par exemple lors du développement de son projet d'innovation sociétale. Il s'agit de la typologie des modèles socio-économiques associatifs.⁴ L'intérêt de cet outil est d'élargir la réflexion sur les modèles économiques associatifs à d'autres dimensions non directement économiques, et en particulier les alliances (a).

Le changement d'échelle de l'innovation sociétale passe par une stratégie de partenariats et une adaptation du modèle économique du projet. Il s'inscrit dans le mouvement d'émergence d'une économie spécifique, l'économie « passerelle » (b).

a. La compréhension du modèle socio-économique associatif

Le modèle d'une association ne se réduit pas à ses seuls ressources et besoins financiers. Il convient de prendre en compte aussi les autres axes autour desquels sont structurées ses activités, à savoir les richesses humaines et les alliances.

Les leviers du modèle socio-économique associatif

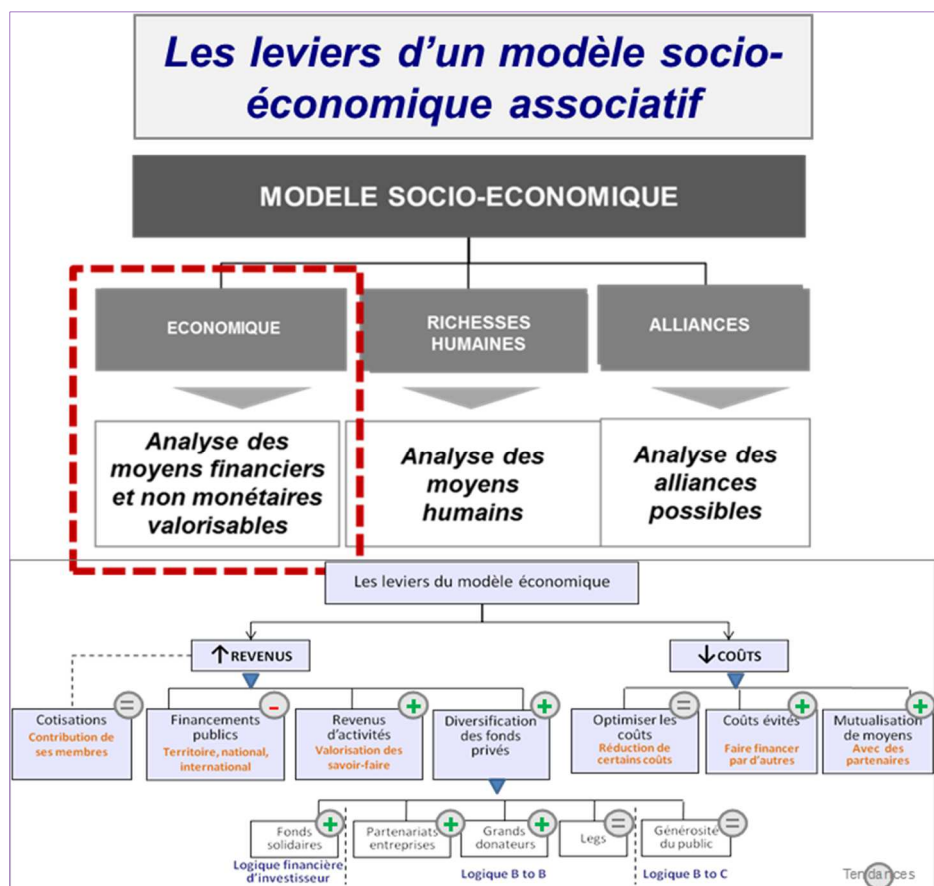
Le modèle socio-économique d'une association est structuré autour de 3 axes.

Principale ressource de l'association, la structuration de la **richesse humaine** mobilisée au service du projet associatif est fondamentale pour comprendre le modèle de fonctionnement, ainsi que les besoins financiers de l'association. Selon l'implication de bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle économique ne se structure pas de la même manière. Par exemple, pour les associations employeuses, la masse salariale est généralement le premier poste de coûts (hors investissements), représentant en moyenne entre 60 et 80% de son budget. Mais cette analyse ne prend pas en compte le fait que le bénévolat est une ressource structurante de l'activité associative. Il représente 1/3 de la valeur économique associative (39,5 Mds € à ajouter aux 85 Mds € de budget).

⁴ Source : Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, Typologie des modèles de ressources financières, Le Mouvement Associatif, Le RAMEAU et partenaires, janvier 2014.

Second axe socio-économique, la **stratégie d'alliances** de l'association impacte significativement son modèle. Sa capacité à réaliser son action en synergie avec d'autres a une influence très forte sur ses besoins et la manière de capter les ressources nécessaires. Il s'agit pour l'association d'apprendre à « faire avec d'autres » ou à « faire faire à d'autres », lorsqu'il existe une structure mieux placée qu'elle pour répondre à des besoins proches de ceux auxquels elle répond.

Enfin, **l'axe financier** recouvre deux logiques distinctes : l'investissement et le financement de l'activité. La première logique concerne les associations gérant des activités qui nécessitent des investissements lourds. C'est notamment le cas pour les établissements sanitaires et sociaux, le logement ou le microcrédit. Le financement de l'activité recouvre quant à lui les besoins pour réaliser le projet associatif, mais aussi pour faire fonctionner l'association. Chacune de ces logiques s'appuie sur des leviers différents.



Pour une description plus approfondie du modèle socio-économique associatif, se reporter à la note Pourquoi investir dans le secteur associatif (Le RAMEAU, 2012) et au référentiel Modèle d'investisseur sociétal (Le RAMEAU, 2014).

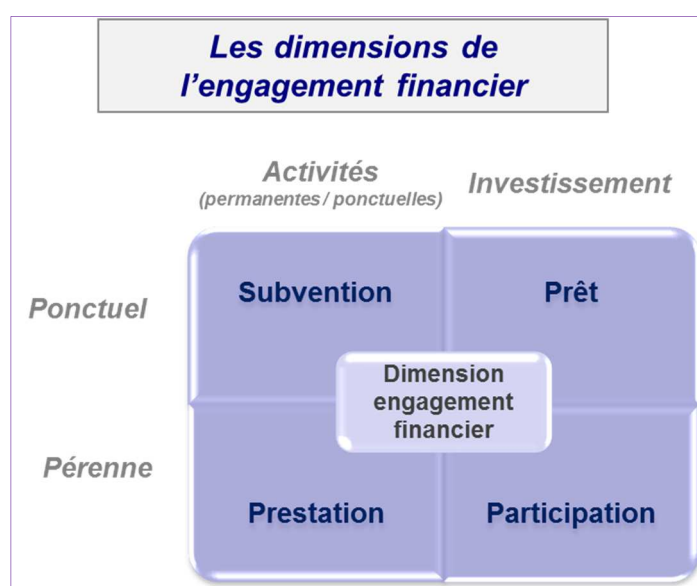
Utilisation du modèle pour les projets de déploiement d'innovations sociétales

Le déploiement d'une innovation est, du point de vue d'une association, un projet de développement à part entière. Dans le cadre de la stratégie de moyens à élaborer pour réaliser ce projet de développement, l'association pourra actionner ces différents leviers :

- La richesse humaine : si une partie significative du modèle dépend du bénévolat, l'association devrait qualifier sa capacité à mobiliser à grande échelle l'engagement bénévole. Dans le cas contraire, la configuration de la solution évolue significativement. Au-delà de l'aspect

économique, le recours à des salariés, des volontaires ou des bénévoles ne relèvent pas en effet de la même dynamique.

- La stratégie d'alliances, puisque l'association devra s'appuyer sur des partenaires pour pouvoir développer son projet car, en général, les travaux du RAMEAU nous montrent que les associations disposent rarement de la capacité de mener un projet de développement, ressource qu'elles peuvent trouver auprès des partenaires publics et privés qui disposent de cette compétence.
- Le levier financier, puisque l'association devra réussir à financer le développement et le déploiement du projet. Pour ce faire, elle devra jouer sur les deux logiques en même temps : le financement (essentiellement pour l'activité) et l'investissement (en particulier pour le déploiement).



Au cours de l'essaimage⁵ du projet d'innovation sociétale, ce sont donc les 3 leviers qui doivent être actionnés. L'expérience montre notamment qu'il est nécessaire, si ce n'est indispensable, de construire une stratégie de partenariats dès la conception et le lancement de l'essaimage. Ces partenariats vont permettre à l'association de disposer des compétences lui permettant de concevoir la stratégie d'essaimage la plus pertinente. Le RAMEAU, en partenariat avec 7 partenaires dont notamment AG2R LA MONDIALE, a conçu et expérimenté un modèle qui répond précisément aux besoins des associations qui développent une innovation sociétale en conciliant apport de compétences, accompagnement et investissement financier. Il s'agit du modèle d'investisseur sociétal, décrit dans le Référentiel Modèle d'Investisseur Sociétal publié par Le RAMEAU en partenariat avec AG2R LA MONDIALE et la Caisse des Dépôts.

Au cours de l'industrialisation,⁶ le projet d'innovation sociétale reposera sur un modèle socio-économique propre, relativement dissocié de celui de l'association à l'origine de l'innovation sociétale. Le modèle socio-économique dépendra directement du rôle des différents acteurs dans le projet et de la forme de leur intervention.

⁵ Au sens du processus d'innovation associatif, c'est-à-dire comme projet de développement porté en interne par l'association.

⁶ Au sens du processus d'innovation associatif, c'est-à-dire comme projet de développement porté en externe, au sein d'une alliance, pourrait-on dire.

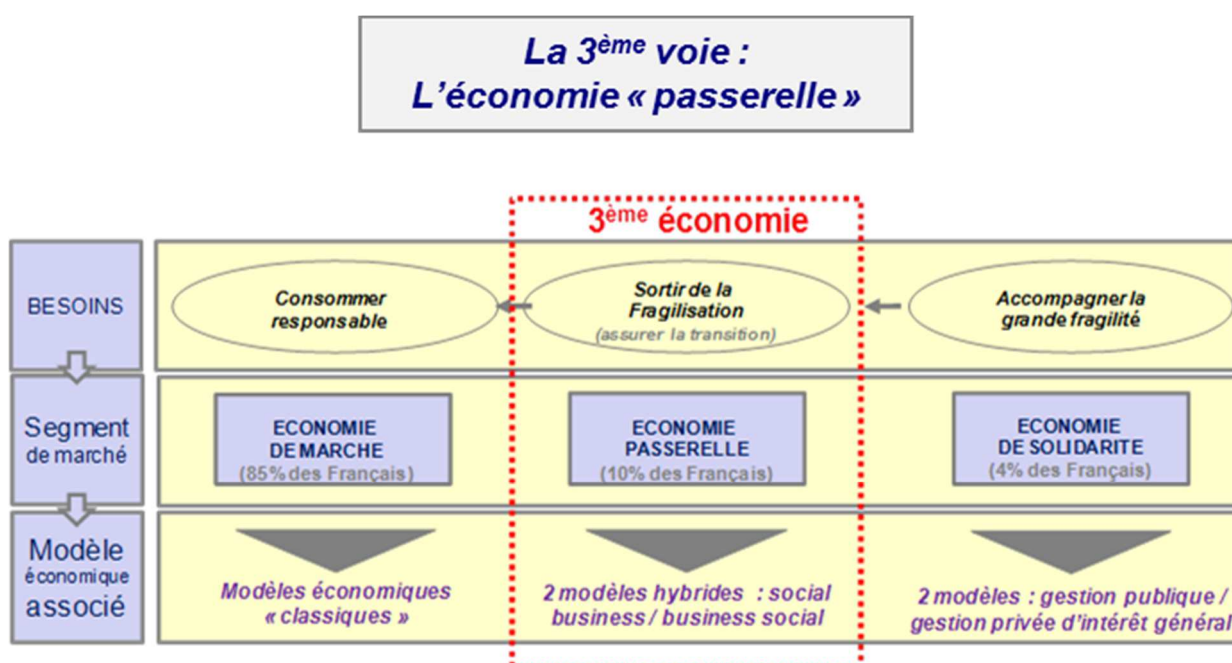
b. La vision prospective : l'économie « passerelle »

Cette réflexion sur les modèles économiques souligne l'une des spécificités de la construction de réponses aux enjeux sociétaux : ces solutions nécessitent d'inventer, au cas par cas, des modèles hybrides, reposant sur des alliances innovantes associant puissance publique, structures d'intérêt général et entreprises.

Ces projets hybrides participent d'un mouvement plus large que l'on peut identifier sous le nom d'économie "passerelle". Si la grande précarité doit être prise en charge par des politiques de solidarité, il n'est pas possible d'en faire de même pour toutes les situations de fragilité.

Il existe un vide entre l'économie de solidarité (gérée par la puissance publique qui s'appuie sur le secteur associatif et destinée à prendre en charge les publics les plus fragiles) et l'économie de marché. Les projets hybrides doivent y répondre. Ainsi émerge un troisième type d'économie, l'économie "passerelle", qui apporte des solutions permettant aux personnes et aux territoires fragiles d'intégrer (ou de réintégrer) le plus rapidement possible le modèle "classique", en retrouvant le chemin de l'autonomie, les structures de l'économie de solidarité pouvant ainsi se concentrer sur les personnes les plus fragiles.

Si l'on considère que l'économie de solidarité, celle qui accompagne les personnes en grande fragilité, est gérée par la puissance publique avec l'appui des structures d'intérêt général, et que l'économie de marché relève du modèle "classique", l'économie "passerelle" rassemble les modèles hybrides associant la contribution des entreprises, des structures d'intérêt général et des pouvoirs publics.



* * *

En synthèse, le processus d'innovation sociétale, en comparaison avec les processus d'innovation traditionnelle, comprend deux spécificités :

- la possibilité d'expérimenter la solution, avant de la modéliser,
- l'industrialisation par l'irrigation : l'industrialisation n'est pas le fait d'un seul acteur mais passe par la co-construction entre les acteurs de l'écosystème. Le changement d'échelle passe donc avant tout par la mise en place d'alliances multipartites. De ces alliances dépendront le modèle économique final de l'innovation sociétale, c'est-à-dire le modèle économique de la solution déployée à grande échelle.

Par ailleurs, il faut rappeler que deux phases se distinguent dans ce processus d'innovation :

- une phase de R&D, qui comprend la conception et l'expérimentation de l'innovation jusqu'à la modélisation, relevant d'un modèle économique dit de « subventionnement »,
- une phase « d'opérateur », de la modélisation à l'industrialisation, relevant d'un modèle dit « d'investissement ».

Le changement d'échelle commence donc par une difficulté : celle consistant à passer d'un modèle économique de subventionnement à un modèle économique d'investissement. C'est ce qu'explorent les intervenants dans le débat retranscrit dans la partie suivante de cette note. Le RAMEAU a conçu un modèle dans lequel une entreprise prend le rôle **d'investisseur sociétal** et accompagne les associations dans le développement de leurs projets d'innovation sociétale. Ce modèle a notamment été expérimenté à grande échelle par le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE.

NB : cette note expose essentiellement les moyens qui permettent de mettre en œuvre une stratégie de changement d'échelle. Cependant, ces moyens ne disent rien de la visée du changement d'échelle, visée qu'il s'agit de définir en tout premier lieu. A noter, d'ailleurs, que l'un des mérites du modèle d'investisseur sociétal est de donner aux associations les moyens de prendre le temps de définir, avant toute chose, l'ambition qu'il faut donner à leur innovation sociétale pour qu'elle reste en phase avec les véritables besoins sociétaux. Le modèle socio-économique doit en effet rester un levier au service de l'objectif visé, et non pas une finalité en soi.

*
* *

Partie 2 : Débat sur les modèles économiques lors du changement d'échelle de l'innovation sociétale

Cette partie expose la teneur des débats qui ont eu lieu lors de la table ronde du 9 septembre 2014 au Forum Mondial Convergences, entre :

- Florence Gilbert – Directrice de Wimoov
- Hanalia Ferhan – Directrice Pays d'ACTED, au Yemen
- Sylvain Waserman – Co-président d'Unis-Cité
- Bernard Devert – Président-Fondateur d'Habitat & Humanisme
- Philippe Aziz – Directeur des activités sociales d'AG2R LA MONDIALE
- Bernard Saincy - Président-Fondateur d'Innovation Sociale Conseil, Fondateur de "Rassembleurs d'énergies" de GDF-SUEZ
- Emmanuel de Lutzel – Vice-Président Social Business de BNP Paribas, et
- Charles-Benoît Heidsieck – Président-Fondateur – Le RAMEAU, en tant que modérateur.

1. Les enjeux de la co-construction, fondement de nouveaux modèles économiques hybrides

Bernard DEVERT, vous êtes notamment Président-fondateur d'Habitat & Humanisme, et de la Pierre Angulaire. Dans ce cadre, vous avez été l'un des « pères fondateurs » de la finance solidaire en France, et à ce titre promoteur d'un véritable esprit de co-construction : le citoyen au travers de l'affectation de son épargne, l'entreprise au travers de sa politique d'épargne salariale... et même les financiers au travers d'un intérêt bien compris sur cette nouvelle gestion financière ! Pourquoi cette dynamique de co-construction où chacun peut devenir contributeur est-elle si importante pour inventer le changement d'échelle de solutions pertinentes ?

B.D. : Habitat & Humanisme a été créé suite à un cri de souffrance et de désespérance. Depuis 60 ans, les situations du logement et les ruptures sociales s'aggravent. Ainsi, aujourd'hui, ce sont près de 600 000 enfants qui sont victimes du mal-logement et dont l'avenir est compromis. Il existe une urgence à dire « non » à ses situations déshumanisées et à susciter, via l'innovation sociale, de nouveaux possibles.

Aujourd'hui, nous assistons à un changement de paradigme : une inversion entre la puissance et la vulnérabilité. Les ruptures s'aggravent, et nous assistons à un réveil des talents pour inventer de nouvelles réponses adaptées, où l'intelligence est un 3ème pouvoir et où la reconnaissance des talents de chacun donne naissance à des dynamiques nouvelles.

2. Les leviers des modèles économiques hybrides

a. Le rôle des financements publics

La place des financements publics dans les grands programmes de solidarité internationale est déterminante.

Hanalia FERHAN, vous êtes la Directrice pays d'ACTED au Yemen. Vous gérez une crise humanitaire de long terme. Les projets ne sont pas ceux de l'urgence traditionnelle. Les actions de développement à l'international reposent sur le financement public de grands programmes. Quelle est la place des financements publics dans votre modèle d'action, à quoi sont-ils prioritairement affectés et quelle est leur évolution ?

H.F. : En tant qu'ONG intervenant sur des crises internationales de long terme, une part majoritaire de l'investissement d'ACTED provient de bailleurs institutionnels : les bailleurs institutionnels internationaux et les bailleurs institutionnels locaux (financements du gouvernement du Yemen).

Ainsi, au Yemen est actuellement mené un projet de développement de la chaîne de valeur du café. Ce projet repose sur 2 piliers : le transfert de savoir-faire techniques et organisationnels, et le développement de réseaux d'acteurs étatiques et privés pour soutenir cette chaîne de valeur.

Néanmoins, afin de pérenniser les projets d'innovation sociale, les financements publics ne sont pas suffisants. A l'international, ils restent fortement soumis aux évolutions des crises internationales, et sont limités. Au niveau local, les priorités d'investissement des gouvernements peuvent évoluer. Il est donc nécessaire, pour la pérennité d'un projet d'innovation sociétale que, peu à peu, les financements publics, internationaux, puis nationaux, voient leurs parts diminuer, pour une augmentation de la part des financements privés.

De même en France, le financement public est déterminant. Ils représentent par exemple entre 60 et 80% du modèle économique du service civique selon les modèles retenus.

Sylvain WASERMAN, vous êtes co-président d'Unis-cité qui est « l'inventeur » du service civique en France. En 2010, lorsqu'il est inscrit dans la loi, vous gériez 1.700 jeunes, aujourd'hui l'objectif collectif est d'atteindre 100.000 jeunes à horizon 2020 (35.000 en 2014). Quelle est la contribution des financements publics ? Pour financer quelle nature de dépenses ?... et quelles sont les activités que ne peuvent financer le modèle public ?

S.W. : L'exemple du déploiement du Service Civique en France illustre la façon dont les financements publics peuvent évoluer au cours de l'innovation sociétale.

En 2010, lorsque le Service Civique est inscrit dans la loi, il concerne 1700 jeunes et est perçu comme un dispositif essentiellement à destination de la jeunesse (une étude sociologique a démontré que 80% des jeunes trouvaient un emploi après leur service civique) : les financements publics ont donc été orientés sur le Ministère de la Jeunesse.

En 2014, le service civique touche 35 000 jeunes et l'on prend en compte le fait que le service civique, de par son contenu, est utile à d'autres populations bénéficiaires des actions des jeunes (personnes handicapées, personnes âgées, personnes en précarité énergétique,...). François Chérèque, Président du service civique, propose que les financements publics évoluent vers des financements interministériels. Il est important par ailleurs de noter qu'une des limites des financements publics est qu'ils ne peuvent pas financer les phases de « réingénierie » des projets d'innovation sociétale. Ce sont les financements privés qui peuvent accompagner au mieux ces phases de mutation.

Ces exemples montrent bien que le financement public est structurant, mais pas suffisant. Pour mémoire, pour l'ensemble du secteur associatif, il représente 48% des 85 Md€ de budget. Les mutations nécessitent de ré-inventer les partenariats avec les acteurs publics, mais aussi de s'ouvrir plus largement aux partenariats privés.

b. Les partenariats privés

Florence GILBERT, vous êtes la Directrice générale de WIMOOV – plus connu sous le nom de Voiture & Co – et « l'inventeur » en France des plateformes de mobilité. Vous vous appuyez sur l'ensemble du scope des financements publics (Europe, Etat, Collectivités Territoriales) mais aussi sur une stratégie ambitieuse de partenariats privés. Quelle est la complémentarité entre les 2 ?

F.G. : Wimoov accompagne, via ses plateformes de mobilité, 10 000 personnes en France. Néanmoins, ce sont aujourd'hui 7 millions de personnes qui souffrent en France de difficultés de mobilité, ce qui nécessiterait le développement de 350 plateformes de mobilité.

Lorsque Wimoov, pour répondre à ce défi, s'est posé la question du développement du nombre de ses plateformes, l'association a dû innover en matière de modèle économique. En effet, les 9 plateformes historiques de Wimoov reposaient sur les financements publics, en provenance des collectivités territoriales, mais posant certaines difficultés de BFR. En 2012, lorsque Wimoov a souhaité passer de 9 à 30 plateformes, l'association s'est tournée vers les financements privés, avec la création notamment de deux partenariats stratégiques avec Renault et Total. Ces partenariats ont apporté du financement au projet, mais également des possibilités de co-construction riches pour l'innovation sociétale : la création des garages solidaires avec Renault, la formation des conseillers mobilité à l'éco-conduite avec Total, le mécénat de compétences pour aider l'association à diversifier ses services,... Ainsi, les moyens et les compétences de l'entreprise ont été clés pour travailler au changement d'échelle de Wimoov.

Via l'action de Wimoov et des partenaires, les problématiques de mobilité sont aujourd'hui traitées par un triptyque de partenaires complémentaires : l'association, qui imagine des solutions, les collectivités publiques, qui connaissent les besoins des territoires, et les entreprises, qui accompagnent dans la construction de solutions efficaces et viables sur le long terme.

Les partenariats avec les entreprises se développent en France, et de nouveaux modèles de coopération émergent.

Philippe AZIZ, vous êtes Directeur des activités sociales d'AG2R LA MONDIALE. Votre groupe s'est distingué par « l'invention » d'un modèle de fonds d'innovation encore inégalé en France par l'ampleur de son action. Vous étiez venu l'an dernier nous le présenter. Rappelez-nous les spécificités de ce dispositif d'accompagnement au changement d'échelle des projets d'innovation sociétale, et pouvez-vous partager vos convictions sur la transformation des modèles économiques de ces projets ?

Ph.A. : Au travers de l'action sociale, AG2R LA MONDIALE accompagne 2000 projets par an. Pour aller plus loin dans les formes de soutien, il a créé il y a 3 ans un fond d'innovation qui se caractérise par :

- Un soutien au changement d'échelle des projets d'innovation sociétale,
- Non seulement un financement significatif mais aussi un accompagnement des initiatives en mobilisant les différentes compétences nécessaires en interne mais aussi externes dont l'accompagnement stratégique,
- Un processus original :
 - Les initiatives sont identifiées et sélectionnées en amont sans appel à projets,
 - Dans un premier temps, un travail de qualification de l'ambition est réalisé avec la structure d'intérêt général, pour aboutir à une étude de faisabilité. Il permet de faire connaissance et de bien définir les objectifs du partenariat,
 - Sur cette base, le fonds d'innovation apporte un soutien financier significatif et un accompagnement au développement dans le temps pour permettre une phase de transformation du projet,
 - L'objectif est d'assurer une autonomisation du projet avec un modèle économique pérenne. La dynamique fait l'objet d'une évaluation de l'impact sociétal de l'accompagnement d'AG2R LA MONDIALE.

La notion de temps est ici très importante, le temps est nécessaire à la bonne la transformation du modèle économique d'un projet d'innovation sociétale. C'est ce temps qu'apporte le fonds d'innovation.

c. La contribution des citoyens, des philanthropes et ... des bénéficiaires

En complément des financements publics et des partenariats, la place de la contribution des particuliers est tout aussi importante dans les modèles hybrides.

Emmanuel de LUTZEL, vous êtes Vice-président Social Business de BNP Paribas, et bien connu pour être l'un des grands « INtrapreneurs » en France. Parlez-nous des nouveaux modes de financement par l'implication des citoyens. Crowdfunding pour le grand public, Venture Philanthropy pour les philanthropes, quelles sont les modèles émergeant de financement, et surtout quel est leur potentiel de développement ?

E.L. : Il existe plusieurs modes de financement par l'implication des citoyens :

- Pour les grands donateurs, la *venture philanthropy* s'est développée depuis 10 ans en Europe et concerne les fondations ou personnes individuelles. Il s'agit de *venture capital* fléché sur des investissements à but social,
- Pour le grand public, le *crowdfunding* (financement participatif) émerge depuis 4 ans en complément des autres modes de collecte. C'est un mode de financement qui a toujours existé, via le don, mais l'arrivée des technologies Internet permet aux donateurs d'être plus sélectifs dans leurs projets. Le *crowdfunding* connaît une croissance de 100%/an, représente 5 milliards de dollars dans le monde, et 80 millions d'euros en France. La nouvelle loi ESS va permettre de développer ce type de financements auprès des particuliers en permettant, au-delà du don, le prêt et l'investissement en capitaux propres.

Ces modes de financements restent cependant un épiphénomène à l'échelle des marchés financiers : ils représentent 5 milliards de dollars dans le monde pour 70 000 milliards de dollars gérés par les banques. Pourtant, l'investissement des particuliers sur les projets d'innovation sociétale donne au marché un signal positif, qui pourrait permettre aux banques de s'engager davantage sur ces projets.

Bernard SAINCY, vous êtes Président-Fondateur d'Innovation Sociale Conseil, et bien connu de Convergences pour être le fondateur du dispositif « Rassembleurs d'énergies ». Vous insistez sur l'importance mais aussi les limites de la contribution des bénéficiaires eux-mêmes au financement des services dont ils disposent, en raison notamment de la « double peine ». Pourriez-vous expliquer votre position ?

B.S. : Il est important, dans les projets d'innovation sociétale, que le bénéficiaire puisse être contributeur. Pour ceci, 2 directions doivent être suivies :

- Repenser le produit en fonction des besoins, et co-construire les solutions avec les populations, en tenant compte de leur capacité d'appropriation du projet,
- Adapter les moyens de financement du projet à ses différentes étapes. Ainsi, les étapes de conception relèvent davantage de subventions et dons pour amorçage des projets, alors que les étapes d'industrialisation nécessitent des investissements, notamment privés. Dans les étapes d'industrialisation, les revenus d'activité peuvent être justifiés s'ils amènent aux bénéficiaires des produits de meilleure qualité à prix réduit. Ils contribuent ainsi à la diminution de la double peine des bénéficiaires : être en situation de précarité et ne pouvoir accéder au marché, dont les coûts de transaction sont trop élevés.

Le panorama des leviers à la disposition des projets d'innovation sociétale est large. Il permet d'articuler des dynamiques complémentaires pour inventer des modèles économiques hybrides pérennes. En revanche, la question fondamentale reste celle de la transformation de la phase de « R&D » vers celle du modèle « industriel » pour répondre à l'ampleur des enjeux sociétaux adressés. Le changement d'échelle nécessite une triple transformation : les évolutions du projet lui-même, celles de la place des partenaires et enfin plus profondément encore celle des bénéficiaires.

3. La transformation nécessaire lors du changement d'échelle

a. La transformation du projet lui-même

Florence GILBERT, vous avez souligné lors de la préparation l'importance des changements que doit opérer la structure porteuse sur son innovation, tant en terme de proposition de valeur que de chaîne de valeur, pour qu'elle devienne « industrialisable » à grande échelle. Quels sont les changements pour Wimoov ?

F.G. : Wimoov compte aujourd'hui 17 plateformes, accompagnant 1500 personnes et disposant d'un taux de retour à l'emploi de 50%. La preuve de l'efficacité est faite, mais se pose maintenant la question du déploiement. Le développement à grande échelle de solutions de mobilité, vers 350 plateformes, nécessite un modèle différent, moins coûteux et pouvant accompagner davantage de personnes. Celui « inventé » par Wimoov est pertinent mais ne répond pas à tous les besoins ; il convient donc de faire émerger une diversité de solutions complémentaires.

Cette transformation nécessite de travailler en partenariat avec d'autres. Pour ceci, Wimoov se concentre sur son cœur de métier, conseiller en mobilité, et développe les autres compétences nécessaires au projet avec d'autres. Ainsi, a été lancé le Laboratoire de la Mobilité Inclusive rassemblant des collectivités publiques, des entreprises et des associations, pour réfléchir ensemble aux problématiques de la mobilité.

Sylvain WASERMAN, Unis-cité est confronté au même enjeu de diffuser son « invention » bien au-delà de sa propre capacité à accompagner les jeunes en service civique. Vous avez structuré votre stratégie tant autour d'un développement de votre capacité d'intervention que d'aide à d'autres structures pour se saisir professionnellement du service civique et de bénéficier ainsi de votre retour d'expériences. Quelle est donc cette dynamique de changement d'échelle ?

S.W. : En 2010, l'objectif d'Unis-Cité était de « permettre à tous les jeunes de pouvoir accéder au service civique dans des conditions de qualité », et donc d'atteindre 5000 jeunes. Pour atteindre cet objectif, il a été nécessaire pour l'association de ne pas raisonner en terme de concurrence mais en terme de convergence entre acteurs, et donc de diffuser les enseignements du service civique auprès d'autres acteurs et de les aider à le mettre en œuvre (exemple de Conseils Généraux ayant mis en place leur propre service civique, en complément de celui proposé par Unis-Cité). Ceci n'est pas toujours évident dans la pratique, notamment pour les équipes salariées de l'association, qui ont leur propre vision de ce que doit être le service civique.

La spécificité d'une association est d'être un lieu où il est possible d'expérimenter de nouvelles solutions. Ensuite, le déploiement de ses solutions nécessite le recours à des partenariats, aucun des acteurs n'ayant la solution à lui tout seul.

b. La transformation du rôle des partenaires

Le déploiement de l'innovation demande donc une transformation du projet pour s'adapter à la diversité des besoins, mais aussi du rôle des partenaires pour accompagner cette mutation.

Philippe AZIZ, après avoir accompagné près d'une trentaine de projets dans leur changement d'échelle et un investissement de plus de 30 M€, vous insistez sur le co-investissement public et privé. Quelle est donc cette seconde étape que vous appelez de vos vœux ?

Ph.A. : Le rôle des partenaires évolue au cours du changement d'échelle. Une des évolutions récentes est la mutualisation de moyens entre partenaires du projet, qu'il s'agisse de moyens financiers ou de compétences, notamment via le co-investissement public – privé. Cette mutualisation n'est pas toujours évidente, chaque acteur ayant naturellement tendance à défendre son pré carré. Comme souvent, si 80%

peuvent être commun, il convient de prendre en compte les spécificités de chacun pour permettre de développer les synergies utiles.

Après l'innovation sur le processus de sélection et d'accompagnement des projets soutenus, le fonds d'innovation étudie maintenant les modalités de co-investissement les plus adaptées aux besoins. Cette nouvelle étape reste à inventer, et demandera du temps. Il s'agit d'une nouvelle forme de démarche en mode projet.

Emmanuel de LUTZEL, vous insistez sur la question de l'évaluation pour permettre aux partenaires publics et privés, mais aussi aux financiers de pouvoir investir de manière plus importante dans le secteur associatif. De plus vous évoquez la question des pratiques de la gestion financières des structures d'intérêt général, et notamment des fondations sur le placement de leurs actifs. Pouvez-vous exposer votre analyse sur l'arrivée en France des modèles internationaux de l'impact investing d'une part et du related mission investment d'autre part?

E.L. : Dans l'investissement au service de projets d'innovation sociale, la question de l'évaluation de l'utilité et de l'impact du projet est essentielle, pour ne pas tomber dans les travers du *green-* ou du *social washing*. La mise en place de cette évaluation demande une vraie révolution culturelle. Cela a par exemple été le cas dans les deux associations créées par les salariés de BNP Paribas, qui ont dû mettre en place des processus permettant de dialoguer avec les institutions de microfinance et les entreprises sociales sur l'activité de microcrédits.

Si l'*impact investing* est une pratique émergence largement débattue dans les conférences Convergences, on assiste aussi à une nouvelle tendance en Europe du Nord (Grande-Bretagne, Allemagne, pays nordiques) : les *mission related investments*. Il s'agit, pour les fondations, du placement des capitaux de leur dotation dans des fonds à impact social. Jusqu'alors, les fondations plaçaient leurs capitaux dans des fonds classiques. La question sur l'utilité de leurs placements commence à se développer en France depuis un an, et la fondation CARITAS est par exemple l'une des plus avancées sur cette question.

Bernard SAINCY, sur ces questions, vous soulignez la nécessaire différence à faire non seulement entre les projets à l'international et les projets en France qui relèvent de modalités différentes, notamment en raison des cultures et du « contrat social » des pays, mais aussi entre les biens de consommation et les services essentiels. Quelle est votre retour d'expériences ?

B.S. : Une différence est à souligner dans l'approche des partenaires entre les projets menés en France et les projets menés à l'international. Les projets d'innovation sociétale à l'international se distinguent par des niveaux de développement différents, des modalités de financements différentes et une organisation sociale différente. Ainsi, alors que dans les pays du Nord, l'innovation sociétale se réalise en jonglant avec des dispositifs de financement existants, on est, dans les pays du Sud, dans une logique de recherche de nouveaux financements.

Par ailleurs, il existe une forte différence de modèle économique entre les innovations de biens de consommation et les innovations de services essentiels :

- Les biens de consommation ont un modèle économique de type privé, alors que services essentiels relèvent d'un modèle hybride qui va mobiliser à la fois la subvention et le don, d'une part, ainsi que l'investissement et les produits d'activités, d'autre part. Ces derniers dépendent en effet d'une logique de service publique différente de la seule logique de marché,
- Alors que les modèles low cost sont possibles pour des biens de consommation, il n'est techniquement pas possible de réaliser de modèle low cost d'un service essentiel,
- Les services essentiels portent une dimension politique qui empêche un acteur de quitter le marché en cas d'échec de son business model, contrairement aux biens de consommation dont il suffit de stopper la production.

c. La transformation de la place des bénéficiaires et des citoyens

Hanalia FERHAN, l'un de vos objectifs prioritaires au sein d'ACTED est d'assurer un transfert de savoir-faire pour rendre les acteurs locaux pleinement autonomes. Cela explique l'importance que vous mettez à impliquer les producteurs de café, qui sont les 1ers bénéficiaires de votre programme, dans les solutions que vous faites émerger ainsi que les actions de formation associées. Quels sont vos convictions sur l'importance d'impliquer les bénéficiaires eux-mêmes dans l'innovation afin d'en faciliter le changement d'échelle ?

H.F.: L'un des objectifs prioritaires au sein d'ACTED est d'assurer un transfert de savoir-faire pour rendre les acteurs locaux pleinement autonomes. A ce titre, l'implication des bénéficiaires avant l'expérimentation est essentielle : sans acceptation des communautés, les solutions créées ne peuvent être implantées à long terme.

Afin de comprendre l'intérêt de l'implication des bénéficiaires, deux points sont à souligner :

- Les bénéficiaires sont des moteurs de l'innovation sociétale. Une ONG en ce sens n'est pas seulement un opérateur sur un territoire, mais également un facilitateur.
- Les bénéficiaires ne sont pas uniquement des personnes ayant besoin « d'aide », il s'agit aussi de populations présentant un intérêt politique, économique,... pour les acteurs d'un pays : banques, entreprises, Etat,... D'ailleurs, l'intégration de ces acteurs dans le projet d'innovation sociétale est un indicateur de succès, témoignant de l'intégration du projet au système économique local.

Bernard DEVERT, selon vous l'émergence de solutions innovantes à grande échelle pour favoriser le « vivre ensemble » ne peut en aucun cas se limiter à des questions techniques – juridiques, financières, organisationnelles- qui bien qu'indispensables ne sont que les outils du changement d'échelle. Vous rappelez que ce sont les « ouvriers » pour utiliser ces outils qui sont les richesses les plus importantes à démultiplier. Pour Habitat & Humanisme comme pour la Pierre Angulaire, outre les moyens financiers, ce sont d'abord les femmes et les hommes qui accompagnent les plus fragiles d'entre nous qu'il convient de multiplier. En cette année où l'engagement associatif est « grande cause nationale », quelle est selon vous la place des bénévoles dans le changement d'échelle de l'innovation sociétale ?

Les hommes et les femmes qui se mobilisent pour accompagner les plus démunis ont souvent été des « ouvriers de l'ombre », ils sont aujourd'hui en situation de lumière. Ils portent 3 pouvoirs dans la société :

- Un pouvoir de prise de conscience du fait que notre société a « mal ». Cette prise de conscience permet une approche de la fragilité, visant à ne pas rester dans des solutions palliatives aux difficultés des hommes et des femmes,
- Un pouvoir lié au temps, qui est un allié des projets d'innovation sociétale. Ainsi, il y a 30 ans, Habitat & Humanisme a créé des biens (immobiliers) pour créer des liens (sociaux). Aujourd'hui, grâce au temps, les liens créés par l'association permettent de créer de nouveaux biens, comme les maisons intergénérationnelles.
- Le pouvoir de l'intelligence face aux situations sociales, amenant les uns et les autres à plus d'humilité et de reconnaissance. René Char disait « Va vers ton risque, ils s'habitueront », nous pourrions dire aujourd'hui « Va vers ton risque, ils l'habiteront ».

Au travers de ces différents témoignages sur la question du changement d'échelle de l'innovation sociétale et de son modèle économique, apparaît l'enjeu de la co-construction, qui est porteuse à la fois d'innovation pour les bénéficiaires, de performance pour les organisations et de confiance pour notre société. Et tout particulièrement une confiance dans notre capacité collective à relever les défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux du XXIème siècle !

Partie 3 : L'expérience d'acteurs confrontés au changement d'échelle de l'innovation sociétale

1. Les pionniers du côté des entreprises

Le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE

Description de l'action menée

AG2R LA MONDIALE a une longue expérience de l'accompagnement des projets associatifs. Le groupe a lancé dans les années 2000 des réflexions sur les relations entre associations et entreprises. Cette expérience et ces réflexions ont abouti à la création de plusieurs programmes dont la mise en place le Fonds d'innovation, expérimentation à grande échelle du modèle d'investisseur sociétal conçu par Le RAMEAU. Le fonds d'innovation investit dans des projets d'innovation sociétale portés par des associations afin de favoriser leur déploiement. Il leur apporte la capacité de structuration et de développement que les associations ne possèdent pas et les associations, en retour, lui apportent leur capacité d'innovation.

Retour d'expérience et convictions

Les partenariats d'innovation sociétale, type Investisseur sociétal, entre associations et entreprises :

- > *L'échange de compétences* : « ces partenariats sont des échanges de compétences et de savoir-faire (Innovation / structuration de projets, montages financiers, communication). Ces partenariats sont en fait la preuve d'une complémentarité de savoir-faire qui respectent le savoir-être de chacun des partenaires, car il faut bien évidemment que le partenaire privé ne plaque pas ses modèles au monde associatif et que les porteurs de projets acceptent le fait que le partenaire privé est confronté aux règles du jeu propre au monde privé. »
- > *Le temps, notion importante dans les partenariats* : « Le temps du monde associatif n'est pas le même que le monde du privé. Pour autant, il y a un temps commun à trouver. Les mutations de pensée ne se font pas en 6 mois. »
- > *Etre conscient des mutations de pensée qui doivent s'opérer du côté des entreprises et des associations* : « Pour le monde privé, confier les éléments de différenciation et d'innovation à des structures extérieures, ce n'est pas naturel. En général, la R&D est très intégrée dans les groupes. C'est l'endroit stratégique où sont fabriqués les produits de demain. Ça veut dire que je vais la confier ma faculté à me différencier de mes concurrents à des organismes extérieurs que je ne pilote pas. C'est un changement très fort. Du côté du monde associatif, il faut accepter de dépasser l'idée selon laquelle l'entreprise va s'emparer du projet et va dicter sa loi. C'est une révolution. »
- > *Le retour du partenariat pour l'entreprise* : ce qui permet de justifier l'investissement dans le partenariat, c'est la « petite nouveauté » qu'elle tire régulièrement du partenariat. Les partenariats sont « des laboratoires d'innovation sociale ».
- > *Le défi de l'entreprise* : avoir une R&D vivante. C'est ce que doivent permettre ces partenariats.

Le changement d'échelle : « Deux éléments me semblent clé, pour le changement d'échelle :

D'une part, il me semble clé de ne pas en rester au financement du projet lui-même mais de financer les structures qui ont la possibilité d'accompagner la mise en place de ces projets. [...] La spécificité du fonds d'innovation, c'est de financer "l'amont", cette phase où le projet se construit. Dans l'optique d'un financier, cet investissement peut d'ailleurs permettre de pérenniser de futurs investissements. Il faudrait que les investisseurs qui financent l'amont soient plus nombreux.

D'autre part, il faut être capable de travailler à plusieurs sur le changement d'échelle de structures qui sont dans une logique de montage financier. Il faut créer des partenariats avec d'autres investisseurs un peu plus spécialisés dans le domaine. Il y a un travail à faire pour apprendre des financeurs, comme les financeurs ont à apprendre de ce que nous connaissons sur le secteur, car on ne peut pas plaquer les règles classiques de la finance (ou d'ailleurs celles de l'accompagnement) sur le secteur associatif. »

Les modèles économiques des projets

- > *Les projets, dans les 4-5 ans, auront d'autres modèles économiques* : certainement toujours sur une base de financement public, mais très marginale, et avec des financements privés plus importants.
- > *C'est devenu un vrai métier d'aller chercher les fonds publics* : il faudrait organiser, structurer, optimiser la recherche de fonds publics.
- > *Les maître-mots* : mutualisation des moyens et optimisation des fonds. Nos partenaires doivent être en capacité de travailler ensemble sur les problématiques qui leur sont communes (ex : l'habitat, problématique commune à Habitat et Humanisme, Simon de Cyrène, etc.), chacun se concentrant ensuite sur ce qui fait sa spécificité. Cette manière de travailler permettrait d'optimiser les financements : financements globaux pour les problématiques communes et financement distincts pour les activités spécifiques de chacun.

La nécessité de faire évoluer les métiers : « Il faut que nos métiers évoluent. Nous étions habitués au mode de subvention. Il faudrait maintenant que nous ayons un spécialiste du montage de dossiers à financer qui fasse l'interface avec les spécialistes de la finance. Quelqu'un qui puisse discuter sérieusement avec des organismes spécialisés (France Active, par exemple), mais aussi aller chercher des fonds au niveau européen. Quelqu'un qui fasse de l'ingénierie de montage de projet financier... tout en garantissant l'esprit dans lequel nous travaillons avec nos partenaires. »

Enseignements / questionnements

Il faut (i) aider les porteurs de projets à travailler sur l'amont, phase où le projet se construit, via du financement et un accompagnement et (ii) travailler à proposer un "après" aux porteurs de projets, en impliquant des partenaires financiers (co-investissement).

Il convient de favoriser la mutualisation entre les partenaires associatifs sur les problématiques qui leur sont communes, permettant ainsi l'optimisation des financements.

Par conséquent, et parce que les modes de financement des projets changent, les métiers doivent évoluer, en particulier dans le montage de projets financiers.

Bernard Saincy, Innovation Sociale Conseil

Description des actions menées

Président fondateur du cabinet **Innovation Sociale Conseil**, cabinet qui aide à développer des projets d'innovation portés soit par des ONG ou des associations, soit par des ONG, Associations en lien avec des entreprises. Le cabinet a notamment travaillé sur la création du **service civique de la transition énergétique**, avec Unis Cité et la fondation FACE. Il conseille aussi des entrepreneurs sociaux en France et à l'international.

Auparavant, dans le cadre de GDF SUEZ : > Création de l'initiative « GDF SUEZ Rassembleurs d'Energies » en 2010 : ce programme vise à soutenir des entrepreneurs sociaux investis dans l'accès à l'énergie et la lutte contre la précarité énergétique en France et à l'étranger ;

> Développement du dispositif ISIGAZ créé en 2005 : ce programme, initié par GDF SUEZ, informe, sensibilise et conseille les locataires des zones urbaines sensibles sur leurs installations de gaz ;

> Contribution à la création de l'Observatoire interne des Précarités énergétiques et hydriques du groupe GDF SUEZ en 2009 : l'objectif de cette structure est d'étudier, de mesurer et de comprendre les mécanismes des précarités énergétique et hydrique dans le but d'agir dans tous les pays où GDF SUEZ est présent.

Retour d'expérience et convictions

Les enjeux du changement d'échelle

> *L'enjeu principal est l'ampleur et la profondeur de l'impact social de l'innovation* : il s'agit de son impact significatif sur la société et sur les populations bénéficiaires.

> *Le changement d'échelle passe par plusieurs étapes* : (i) Analyse des forces et des faiblesses du prototype. (ii) Recherche de partenariats. (iii) Mise en place d'équipes dédiées : changer d'échelle nécessite la mise en place de processus qui nécessitent des moyens.

Les enjeux de l'innovation

> *Rester dans une dynamique d'innovation permanente* : il faut un rythme, un milieu et un climat propice à cela, sinon le projet s'enraye et redevient classique.

> *L'innovation sociétale s'arrête lorsque le changement d'échelle a été effectué* : après cette étape, il s'agit d'exploitation au long court.

La question du modèle économique

> *Il diffère selon les secteurs et selon les sujets sur lesquels est portée l'innovation sociétale* : par exemple, si l'innovation concerne les biens de consommation, le modèle économique restera de type privé, puisqu'il s'agit d'adapter le produit aux modes de consommation et aux attentes ; si l'innovation concerne un service essentiel, le modèle économique sera hybride avec d'une part, de la subvention et du don et, d'autre part, de l'investissement et des produits d'activités.

> *Il s'agit de nouveaux modèles* : personne ne sait encore s'ils seront pérennes. Cependant, ils inspirent un certain nombre d'entreprises à réfléchir sur leurs propres modèles économiques. Ils pourraient devenir des relais de croissance pour l'avenir.

Les leviers des modèles économiques des projets d'innovation sociale

- > *Trois leviers sont mobilisables en fonction de l'étape du projet* : le don/la subvention publique, l'investissement et l'assistance technique. Par exemple, dans la phase de prototype, ce sont essentiellement le don et la subvention qui sont utilisés. Dans la phase de changement d'échelle, les projets s'appuient souvent sur le don et la subvention publique (notamment dans le cas de construction d'infrastructures). Lorsque le projet a des rentrées financières (par exemple, liées à la vente de services à des populations), il faut penser à l'investissement : interviennent alors des investisseurs sociétaux qui sont des investisseurs intéressés par l'expérimentation du changement d'échelle d'une innovation sociale.
- > *Prévoir la stratégie de sortie* : lorsque des investisseurs s'impliquent dans un projet, la question de leur sortie doit être claire dès le début, afin de ne pas mettre en danger la pérennité du projet. Par exemple, la sortie d'un investisseur dans un projet d'accès aux services essentiels (accès à l'eau, à la santé, etc.) ne doit pas mettre en péril le projet, puisqu'il n'est pas possible moralement de retirer l'accès aux services essentiels des populations bénéficiaires.

Enjeux des partenariats ONG/entreprise dans le cadre du changement d'échelle

- > *La grande entreprise* : généralement, elle apporte du financement, des méthodes et des process. Elle perçoit une forte valeur extra financière en participant au projet : innovation, cohésion d'équipe autour de projets sociétaux, légitimité sociale, etc.
- > *La structure portant le projet (entreprise sociale, association, etc.)* : elle apporte l'innovation. Cette dernière va pouvoir être réinjectée dans le cœur de l'entreprise.
- > *Les partenaires publics* : ils interviennent pour aider le couple grande entreprise / ONG à réussir le changement d'échelle du projet. Leur intervention dépend du secteur d'activité des projets : dans le secteur des biens de consommation (yaourts), un partenaire public n'est pas forcément nécessaire. Cependant, dans le secteur des services essentiels (accès à l'eau potable, à la santé, à l'énergie, etc.), des partenaires publics sont indispensables puisque ces projets sont intrinsèquement voués à s'installer dans le long terme (notamment des projets d'infrastructures).

L'implication des bénéficiaires et des citoyens

- > *L'implication des bénéficiaires est le fil rouge des projets* : Afin d'assurer la pérennité d'un projet, l'entrepreneur social doit être très à l'écoute des populations bénéficiaires : cela lui permet d'être crédible mais aussi de réussir à adapter au mieux les solutions aux populations. Par ailleurs, il s'agit aussi de transformer les bénéficiaires en véritables parties prenantes du projet : elles doivent le prendre en main ; sinon il ne fonctionnera pas à long terme.
- > *La participation des citoyens peut être faite sous la forme d'organisation de communautés* : organiser régulièrement des réunions d'information et de participation aux décisions permet l'implication des citoyens autour du projet. Par exemple, concernant l'extension d'un service essentiel, il est important de consulter les communautés sur le choix géographique de l'extension du projet.

La question éthique

Lorsque l'on est dans un modèle d'investissement, et non plus de don, il y a une vente de service ou de biens aux pauvres. Or, les populations les plus pauvres sont sujettes à ce que l'on appelle la *poverty penalty* (la double peine de la pauvreté): du fait de leurs conditions de vie extrêmement précaires, les pauvres paient plus cher un bien ou un service que les populations moins défavorisées. Il existe donc une question éthique à vendre plus cher un produit ou un service aux pauvres qu'à une population moins défavorisée. Ce problème éthique peut être résolu si on s'attaque à la *poverty penalty* en vendant des produits qui se substituent à des produits plus chers et de moins bonne qualité auxquels ont habituellement accès les populations pauvres.

Les conditions de succès des projets d'innovation sociétale à l'intérieur des entreprises

- > *Penser les projets dans la durée* : un énorme travail de conviction est à faire pour convaincre du bien-fondé de ce type de projet.
- > *Adopter une stratégie d'ouverture* : les différents partenaires du projet sont tous différents, ont chacun des atouts, et doivent être ouverts afin de mettre en commun ces compétences. Cet esprit d'ouverture devrait influencer la nature des recrutements que la grande entreprise a besoin de faire.
- > *Convaincre de l'intérêt du projet. par l'idée ou par la preuve ?* dans le cadre du processus de décision interne d'une entreprise : faut-il d'abord lui donner à voir un certain nombre d'expériences pour qu'elle crée des équipes dédiées, ou faut-il la convaincre que c'est un projet d'avenir pour qu'elle crée une équipe dédiée qui fasse des prototypes ? Il semble que la preuve par l'exemple, notamment par la réalisation de prototypes, soit le meilleur moyen de persuader une entreprise de mobiliser des équipes dédiées.

* * *

BNP Paribas

Description de l'action menée

Quatre projets d'innovation sociétale sont menés au sein de BNP Paribas (les deux premiers sont initiés par la banque, les deux suivants sont incubés et soutenus par la banque mais disposent d'une gouvernance autonome) :

- > *Un projet de microfinance* : depuis 8 ans, une quarantaine d'IMF ont été financées (budget de 200 millions d'euros) dans une quinzaine de pays émergents, ainsi que dans quatre pays du Nord (Italie, Belgique, Royaume-Uni et Pologne) ;
- > *Un projet d'entrepreneuriat social* vise à financer des entreprises sociales dans quatre pays (France, Belgique, Italie et Luxembourg) ;
- > *L'association BCS (Bénévolat de Compétence Solidarité)* : lancée il y a une dizaine d'années, elle compte désormais 600 bénévoles et des partenariats avec 20 associations ;
- > *L'association Microfinance Sans Frontières (MFSF)* : elle propose des missions d'assistance technique dans une trentaine de pays, et compte environ 400 bénévoles et une cinquantaine de partenaires.

Perception des enjeux du changement d'échelle : trois obstacles

- > *L'obstacle psychologique* : réussir à imaginer, malgré la taille actuelle d'un projet, qu'il est possible de le reproduire en plus grand.
- > *L'obstacle de l'accès à la connaissance* : l'entrepreneur social doit bien connaître son marché, et avoir conscience que chaque territoire est différent.
- > *L'obstacle de la finance* : convaincre un banquier de financer la croissance de son projet passe par la réalisation d'un business plan dans le cadre du changement d'échelle, et donc par une analyse des coûts, des revenus, des produits, des attentes de la clientèle, etc.

Triple innovation

L'innovation naît d'abord dans la rencontre avec l'autre. C'est en écoutant des témoignages issus de mondes différents des nôtres que naît l'innovation. Un projet innovant au sein d'une entreprise ne l'est peut-être pas pour le monde extérieur, mais son caractère novateur vient de son intégration au sein de l'entreprise. C'est pourquoi les intrapreneurs sociaux ont une très bonne connaissance interne de leur entreprise, ainsi qu'une compréhension globale du monde qui les entoure.

Les leviers de la pérennité des projets d'innovation sociétale

- > *L'amorçage des projets* : il est très difficile pour un porteur de projet de passer de l'idée à l'action. L'intrapreneur social, par exemple, se confronte à un manque de temps disponible pour incuber son idée et à un manque d'accompagnement financier et méthodologique (pour monter un business plan par exemple).
- > *La difficulté des grandes entreprises à s'adapter dans le cadre de partenariats avec des entrepreneurs sociaux* : il est difficile d'adopter un langage commun entre plusieurs types de structures qui appartiennent à des mondes différents.
- > *L'implication des bénéficiaires* : il est essentiel d'impliquer les individus cibles, afin de les rendre acteurs de leur propre destin (notamment dans la microfinance, c'est un point clé).

Les nouveaux modèles de financement

- > *Le crowdfunding* : bel outil de développement de projets, qui complète le financement traditionnel des banques. Il encourage l'empathie des individus et forme des communautés qui s'impliquent pour permettre à des projets de voir le jour. Il existe cependant un risque quant au modèle économique des plateformes de crowdfunding.
- > *Les social impact bonds* : le but est d'améliorer l'efficacité des entreprises sociales. Cependant, c'est une solution très coûteuse (notamment le coût du montage de l'opération), et très complexe (not. le contrat juridique et les indicateurs de performance sociale). Cette innovation fonctionne bien dans les pays anglo-saxons mais doit être adaptée au contexte français.
- > *Les fondations* : un certain nombre de fondations ont un double rôle de donateurs et d'investisseurs. L'*impact investing* est un sujet d'actualité (cf le rapport « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement » du Comité Français sur l'investissement à impact social en place par le G8 publié en septembre 2014). Toutes les fondations françaises s'intéressent à ce sujet mais n'ont pas forcément les connaissances nécessaires pour faire réellement de l'*impact investing* (not. l'évaluation des perspectives d'impact).

- > *Le rôle du secteur public* : au niveau européen, il existe des fonds dédiés, mais il est très complexe d'y accéder. Au niveau national, il n'y a pas beaucoup de budget actuellement pour ces sujets. Au niveau local, il existe des politiques volontaristes menées par des élus locaux.

L'apport des partenariats aux projets d'innovation sociétale

- > *L'accompagnement* : dans le domaine de la microfinance, beaucoup d'IMF sont aussi intéressées par l'expertise financière, donc technique, des banques.
- > *L'inclusion dans les réseaux* : il est essentiel que le projet soit mené au sein d'un écosystème local (de connaissances, de personnes). Le plus souvent, il s'agit d'un écosystème territorial. L'avantage du grand groupe international est qu'il a la capacité d'attirer d'autres grands acteurs sur un projet. Par ailleurs, il est préférable de s'impliquer fortement dans un territoire plutôt que de s'engager légèrement sur plusieurs.
- > *La capacité de déploiement* : d'une part, au sein de BNP Paribas, inclure l'entrepreneuriat social dans le réseau France est considéré, en interne, comme une innovation radicale. C'est une révolution culturelle de s'intéresser aux entreprises sociales et d'avoir un personnel dédié à cette activité. Il s'agit donc de bien l'expliquer pour la déployer. D'autre part, en externe, certains bénévoles expérimentés qui ont fait du déploiement dans des grandes entreprises mettent leur expertise au service de projets d'innovation sociale.

L'écosystème française

- > *Une coopération intersectorielle* : Danone a été une entreprise pionnière en France en créant l'entreprise sociale Grameen Danone Foods. Toutes les grandes entreprises françaises intéressées par ce type de projets sont allées voir Danone afin d'avoir un retour d'expérience.
- > *Un écosystème français unique* : seules quelques entreprises européennes ont intégré une démarche de *social business*. L'écosystème français est très dynamique, et les grandes entreprises françaises (Véolia, Leroy Merlin, GDF SUEZ, Crédit Agricole, BNP Paribas, etc.) sont allées très loin dans le domaine, notamment grâce à une communication fluide entre leurs dirigeants.

Enseignements / questionnements

Il s'agit d'une véritable révolution intellectuelle : il y a cinq ans encore, une politique d'impact sociétal consistait à faire du mécénat. La logique d'investissement est bien différente de celle du don : elle permet de responsabiliser les bénéficiaires, de les rendre acteurs de leur destin.

2. Acteurs issus du monde associatif

Habitat et Humanisme

Description de l'action menée

Habitat et Humanisme existe depuis bientôt 30 ans. L'association construit, achète et rénove des logements en centre-ville pour reloger des personnes en grande précarité. Elles proposent également un accompagnement de proximité des personnes logées, pour favoriser la création de liens sociaux, l'insertion et l'autonomie grâce à 3000 bénévoles. Il existe en effet un lien fort entre isolement, solitude et pauvreté.

Habitat et Humanisme inclut donc aussi les personnes âgées dans ses bénéficiaires, qui font face à trois principaux manques : manque de ressources, de relations, et de santé. Aujourd'hui, 600 000 personnes en France vivent avec l'allocation vieillesse, à savoir 680 € par mois.

17 000 familles ont été relogées à ce jour, mais il y en a en France plus de 3,5 millions de personnes mal logées. La question du changement d'échelle est donc au cœur des préoccupations d'Habitat et Humanisme.

Retour d'expérience et convictions

Les enjeux du changement d'échelle

- > *Conserver la qualité de l'accompagnement des personnes en grande précarité :* Habitat et Humanisme ne fait pas seulement du relogement, l'accompagnement des populations relogées est au cœur de son activité. Dans un contexte de changement d'échelle, il faut donc mobiliser davantage de bénévoles pour poursuivre cet accompagnement indispensable à l'insertion et l'autonomie ;
- > *Avoir une approche qualitative du sujet :* l'Etat a beaucoup agité en matière de logement, mais les résultats n'ont pas été toujours au rendez-vous. La question du logement est complexe, et il ne suffit pas d'investir plus d'argent pour changer d'échelle. C'est beaucoup plus complexe. Habitat et Humanisme n'évalue pas son action en nombre d'opérations mais en nombre de personnes réinsérées ;
- > *Remettre la question de l'homme au centre du problème* avant de développer la question de l'habitat ;
- > *Travailler ensemble et mettre en place des synergies :* il faut faire comprendre aux grands bailleurs que leur action et celle d'Habitat et Humanisme sont complémentaires. Habitat et Humanisme peut prendre en charge le public en grande difficulté de ces bailleurs, et ces derniers peuvent prendre en charge les personnes en insertion une fois qu'elles sont sorties du parcours d'insertion. Il faut avoir conscience qu'il n'est pas possible de réussir à régler seul ces problèmes de société.

Les partenariats

- > *Les partenariats apportent de l'ouverture* : les temps de rencontre partenariale sont des temps d'observatoire. C'est une connaissance particulière que l'on obtient, qui est différente de celle que l'on a en discutant avec les conseils d'administration de ses propres structures. Dans cette démarche, on rencontre l'expérience de l'autre, l'expérience que l'on n'a pas. Au lieu de la nier, chacun peut s'interroger sur ce qui manque à sa propre expérience. C'est une manière d'aborder autrement les questions qui nous sont posées.
- > *Échange de savoir-faire* : les partenariats permettent deux approches différentes autour d'une même problématique. Lorsque chacun apporte son expertise, tout le monde s'enrichit.

Les financements

- > *Les leviers pour augmenter l'épargne salariale solidaire* : l'efficience et la liquidité de l'investissement.
- > *Les contrats d'assurance-vie*
- > *Le modèle de foncière* : il existe deux foncières au sein d'Habitat et Humanisme. Les foncières disposent d'avantages fiscaux (par exemple, la loi Madelin et la loi TEPA) qui sont déterminants pour les investisseurs.

Enseignements / questionnements

La question du changement d'échelle des projets d'innovation sociétale n'est pas seulement technique et financière, elle est avant tout humaine car c'est l'implication d'hommes et de femmes qui fait la qualité des projets. Dans ce cas, alors, comment déployer ces énergies à grande échelle ?

Wimoov

Description de l'action menée

L'innovation sociale de Wimoov repose sur les plateformes de mobilité (PFM), un dispositif d'accompagnement au déplacement à destination des demandeurs d'emploi, et plus largement des publics en difficulté de mobilité. La première a été créée en 2005. Aujourd'hui, on en compte 17 sur le territoire national. Il existe deux business models actuellement : le fonctionnement du siège est assuré par des financements nationaux grâce à des partenariats publics et privés ; les PFM sont financées à 80% par du financement public.

L'innovation de Wimoov repose sur trois convictions :

- > La voiture individuelle n'est plus la seule solution. La multimobilité (qui se définit comme l'usage alterné de différents modes de déplacement en fonction de la destination ou du motif du trajet) est certainement la solution de mobilité de demain ;
- > La mobilité n'est pas qu'une question de moyen de transport. Wimoov propose une combinaison de services qui s'articulent autour de trois prestations : les services solidaires, les solutions matérielles et la formation ;
- > Chaque bénéficiaire est accompagné individuellement : un conseiller réalise un entretien individuel au départ pour analyser au mieux la situation, identifier les besoins, définir les solutions de mobilité et préconiser les modalités d'accompagnement à court ou moyen terme.

Dans le cadre d'un partenariat avec Renault, Wimoov a envisagé le développement de son innovation sociétale. Wimoov a aussi contribué à la mise en œuvre du projet de création des Garages Renault Solidaires.

Retour d'expérience et convictions

Les enjeux du changement d'échelle

- > *Passer d'une expérimentation au déploiement* : cela est coûteux (notamment en termes de besoin en fonds de roulement) et prend du temps ;
- > *Des partenariats pour répondre aux problématiques* : pour réfléchir au business model, à la stratégie (quels éléments doivent-être industrialisés ? Doit-on transférer certaines activités à d'autres acteurs ?), la coopération avec les grandes entreprises (Renault, Total), les collectivités publiques et les acteurs du secteur est essentielle. Tous ces acteurs doivent apprendre à travailler ensemble.

Triple innovation : trois leviers

- > *Un changement de culture* : il faut convaincre les acteurs économiques du secteur à développer des activités sous forme de business social. La marge faite sur ces actions pourrait être utilisée pour développer l'innovation sociétale ;
- > *Favoriser la prise de conscience autour de la problématique de la mobilité* : aujourd'hui, il n'y a pratiquement aucune réponse, mis à part Pôle Emploi qui commence à financer des solutions ; toutes les collectivités locales n'ont pas encore identifié la mobilité comme une problématique majeure.
- > *Passer d'un financement par le don à de l'autofinancement* : trouver un business model social et pérenne. Cela prend du temps et nécessite un changement de vision car beaucoup d'associations ont du mal à envisager de fonctionner autrement que grâce aux subventions.

Leviers du changement d'échelle

- > Travailler sur la Délégation de Service Public et créer des financements spécifiques sur la mobilité ;
- > Convaincre les opérateurs de développer des dispositifs de mobilité sociale et éventuellement devenir leur sous-traitant (Keolis, SNCF, collectivités territoriales, Renault, Pôle Emploi, etc) ;
- > Créer un laboratoire de la mobilité pour réfléchir au futur avec les acteurs privés, publics et parapublics.

Les problématiques liées au financement

- > *La baisse des financements publics* : cela encourage Wimoov à réfléchir à un business model pérenne, et à ne pas uniquement se contenter de financements des collectivités locales qui ont une vision locale et non globale ;
- > *La finance solidaire* : aujourd'hui, il est difficile de mobiliser la finance solidaire sur les problématiques de mobilité car ce n'est pas un sujet qui touche, qui émeut ;
- > *Les inconvénients du « saupoudrage »* : les collectivités locales, les associations et les entreprises doivent prendre conscience que les subventions ne sont pas le modèle de demain. Tous les acteurs ont des compétences à apporter, au-delà du « don pour l'image ».

L'évaluation des actions

- > *L'évaluation est coûteuse mais primordiale* : Créer de bons indicateurs coûte cher, mais cela permet de convaincre de l'utilité de son action et de sa nécessité pour le futur. A terme, il faudra se coordonner avec les collectivités et les entreprises pour utiliser les mêmes indicateurs ;
- > *L'évaluation permet de tester l'efficacité des actions et de soulever des fonds* : bien évaluer ses actions, c'est aussi un argument pour convaincre les collectivités de soutenir Wimoov. Par exemple, nous savons aujourd'hui qu'un euro dépensé par un financeur pour Wimoov lui permet d'en faire économiser six à la collectivité.

L'apport des partenariats aux projets d'innovation sociétale

- > *Un accompagnement financier sous forme de prêts* : afin de développer les PFM, Wimoov avait des besoins en fond de roulement. Renault et Total accompagnent financièrement Wimoov.
- > *Création d'une solution RSE chez Renault* : les Garages Renault Solidaires sont le fruit d'une collaboration entre Wimoov et Renault. Chaque entité apporte son expertise.

Les résultats des partenariats

- > *Déploiement de Wimoov* : passage de 9 à 17 PFM
- > *Mise en relation avec de nouveaux partenaires*.
- > *Restructuration de Wimoov* : création d'un centre de ressources et formation, création de postes, etc.
- > *Apport non quantifiable* : réflexion, organisation, structuration, etc.

Enseignements / questionnements

Il est vraiment essentiel que les entreprises, les associations et les collectivités publiques travaillent ensemble. Ces partenariats d'innovation sociétale demandent du temps et de l'investissement, mais cela est extrêmement bénéfique pour les organisations. Cela leur permet de porter un autre regard sur leurs activités et d'élargir leurs champs de vision.

ACTED au Yémen

Description de l'action menée

La crise au Yémen est une crise humanitaire de long terme. Il ne s'agit donc pas de développer des projets d'urgence traditionnels : il faut réussir à apporter à la fois une assistance d'urgence aux populations, mais aussi un développement à plus long terme. ACTED, particulièrement au Yémen, travaille dans le secteur de la sécurité alimentaire, de l'eau et du sanitaire. La stratégie est de développer l'accès aux moyens économiques des communautés grâce à la création de petites entreprises ou d'activités.

ACTED développe un projet sur trois ans avec des producteurs de café. Sa production est très ancienne mais elle est limitée en quantité et en qualité. Le but de ce projet est de développer la chaîne de valeur de production du café, en commençant par les petits producteurs.

ACTED forme les petits producteurs sur plusieurs mois, afin qu'ils adaptent et améliorent leurs pratiques de production (irrigation efficace, protection des graines des éléments et des parasites). Par ailleurs, ACTED fournit du matériel et des équipements. 60 membres de l'équipe d'ACTED sont mobilisés sur le terrain.

Retour d'expérience et convictions

L'innovation

L'innovation principale est d'avoir assemblé les pièces du puzzle : ACTED n'a rien inventé au Yémen, mais a mis en relation plusieurs acteurs existants. Il y avait un certain nombre d'agriculteurs (producteurs de café, de khat), une forte valeur du café yéménite sur le marché international et la présence de coopératives agricoles. Le but est de permettre

aux petits producteurs d'avoir plus d'impact sur le marché, en utilisant les coopératives qui existent déjà et en établissant de nouvelles.

Les enjeux du changement d'échelle

- > *L'implication active de tous les acteurs locaux dans le projet* : il est essentiel que les entreprises privées (banques, acheteurs en gros), les ONG (yéménites ou internationales), et le gouvernement s'impliquent afin que le projet soit durable sur le long terme ;
- > *Le rapprochement des petits producteurs avec d'autres secteurs en amont de la chaîne de valeur* : afin que la chaîne de valeur soit renforcée au niveau local, les petits producteurs doivent travailler avec les acheteurs, les torréfacteurs, les exportateurs, etc.
- > *Accroître l'inclusion bancaire des petits producteurs locaux* : au Yémen, les banques ne sont pas proches des agriculteurs. Ils n'ont pas accès aux prêts ni à la microfinance. S'ils veulent changer l'échelle de leurs exploitations, ils n'en ont pas les moyens financiers. ACTED sensibilise les petits producteurs à l'intérêt d'avoir un compte en banque et d'accéder à des prêts, et mobilise les banques afin qu'elles investissent.

Les leviers de la pérennité du projet

- > *L'engagement des communautés* : si les communautés ne sont pas impliquées dans le projet, ce dernier échouera. C'est pourquoi ACTED identifie des communautés en amont grâce à une étude terrain de cinq mois ;

- > *L'engagement du secteur privé* : il existe de nombreuses compagnies qui travaillent dans le secteur du café au Yémen, mais la qualité du café n'est pas bonne. Si ACTED accompagne les petits producteurs pour améliorer la qualité de leur production, mais que les entreprises auxquelles est vendue cette production ne savent pas préserver la qualité du café, les efforts seront vains. Il faut donc que le secteur privé s'engage également ;
- > *L'insertion sur le marché international* : à plus long terme, le but est que le café des petits producteurs ait une place de choix sur le marché international du fait de sa qualité.

Le financement du projet

- > *Le financement institutionnel* : il permet la réalisation des projets après en avoir démontré la valeur. Il faut donc démontrer le potentiel et le bienfondé du projet. Lorsqu'une première institution intervient financièrement, c'est en général pour financer une partie seulement de ce qu'ACTED souhaite réaliser dans le pays (par exemple, la première partie de la chaîne de valeur du café : le travail avec les producteurs). Grâce à ce financement, une équipe dédiée réalise cette première étape. Cette équipe défend ensuite auprès d'autres financeurs la deuxième étape du projet (une autre partie de la chaîne de valeur, et par exemple le travail avec les intermédiaires ou les exportateurs).
- > *Implication d'entreprises privées* : il s'agit d'une tâche difficile au Yémen, puisque l'investissement des entreprises privées est très politique. Cependant, le projet dispose du soutien non financier d'entreprises privées yéménites, qui fournissent du conseil notamment.

L'apport des partenariats

- > *Dans le secteur du développement et de l'humanitaire, les partenariats sont clé pour la réussite des projets* ;
- > *Des autorisations légales* : d'un point de vue très pratique, il faut des autorisations pour travailler au Yémen, il faut donc nécessairement travailler avec le gouvernement ;
- > *La continuité du projet dans le long terme, la sortie d'ACTED* : ACTED a noué un partenariat avec le Ministère de l'agriculture afin qu'il continue de fournir des formations et d'investir dans les zones accompagnées par ACTED lorsque l'ONG aura quitté le projet ;
- > *L'acceptation et l'implication locale* : l'engagement des coopératives agricoles locales est essentiel pour qu'elles acceptent la présence d'ACTED et qu'elles adhèrent au projet. Travailler avec les communautés et les ONG locales est également indispensable : un des aspects du projet consiste à impliquer des femmes de manière beaucoup plus visible. Il s'agit d'une question sensible au Yémen, ACTED travaille donc avec une ONG locale (Yemeni Women's Union). Enfin, la sélection des villages en amont permet d'identifier des communautés dans lesquelles ACTED pourra fournir un soutien à l'ensemble des habitants, et pas seulement aux petits producteurs. Ce soutien renforce l'acceptation globale du projet et permet de s'appuyer sur des individus qui pourront avoir un rôle de médiation en cas de conflit.

Enseignements / questionnements

Dans les projets de développement, l'engagement des acteurs locaux est indispensable pour la pérennité du projet : ACTED ne reste que trois ans pour mettre en place et développer le projet. Les communautés, les bénéficiaires directs et leur écosystème, les collectivités locales, les ONG et les entreprises privées doivent être impliquées.

Unis-Cité

Description de l'action menée

Depuis 25 ans, Unis-Cité propose aux jeunes de 16 à 25 ans de faire un service civique auprès de projets sociaux et environnementaux. La question de l'innovation est au cœur de l'évolution de la stratégie d'Unis-Cité.

Aujourd'hui, l'utilité sociale du service civique pour les jeunes qui en bénéficient a été démontrée. Unis-Cité s'est rendu compte de l'utilité des programmes sur lesquels travaillent les jeunes. De plus en plus, on regarde le service civique comme un des éléments de réponse à une problématique sociétale, non plus uniquement sous l'angle de l'utilité pour les jeunes, mais sous l'angle de la problématique de société (isolement des personnes âgées, décrochage scolaire). Unis-Cité cherche donc à déployer d'autres projets et, pour cela, l'association doit innover.

La force d'Unis-Cité est sa capacité à imaginer des solutions et à les expérimenter à petite échelle puis à grande échelle, en un minimum de temps. C'est un des rares dispositifs capables d'imaginer une réponse à une problématique sociétale et de la mettre en œuvre, à une échelle significative, dans un délai court. C'est en cela qu'Unis-Cité peut être considéré comme un laboratoire d'innovation sociétale.

Retour d'expérience et convictions

Les leviers du changement d'échelle

- > *Évaluer le coût sociétal* : une technique intéressante consiste à évaluer les dépenses engagées si rien n'est fait sur une problématique, et à étudier dans quelle mesure la solution envisagée permet de réduire ce coût.
- > *Mener une politique partenariale autour du projet* : pour contribuer à régler un problème de société, il est essentiel de construire des partenariats avec différents acteurs afin de déployer de manière massive les expérimentations. Chaque projet nécessite un type de partenariat différent.
- > *Fédérer les moyens (privés et publics)* autour de solutions facilement transposables.
- > *Réinventer le business model* : il existe de nombreuses expérimentations qui fonctionnent très bien à petite échelle, mais très peu dont le déploiement est réussi. Les questions sont alors beaucoup plus complexes, et le financement est une vraie question. Généralement, ce n'est pas la projection linéaire des modèles existants qui permet de passer de l'expérimentation à la généralisation.
- > *Mettre en place un portage politique* : un portage public de la réflexion correspondant aux priorités ministérielles donne plus de portée aux projets.

Les financements

Actuellement, Unis-Cité dispose de financements publics, à hauteur de 70%, et de financements privés, à hauteur de 30%. Unis-Cité aimerait retrouver une parité entre les financements publics et privés. C'est pourquoi ils sont à la recherche de partenaires privés.

Les facteurs clés de réussite d'un partenariat

- > *Trouver des partenaires de réseau* : pour contribuer à régler un problème de société, il est essentiel de construire des partenariats avec des acteurs de réseau d'ampleur nationale, afin de déployer de manière massive les expérimentations. Ces partenaires doivent être noués avec des structures dont les expertises sont globalement complémentaires ;
- > *Mobiliser des entreprises proches de la problématique sociétale* : il faut chercher des acteurs qui ont une raison d'agir dans le domaine, qui ont la volonté d'intervenir dans ce champ, et qui se sentent le devoir d'agir. Par exemple, GDF SUEZ sera plus à même de nouer un partenariat sur le thème de la précarité énergétique, une mutuelle ou une caisse de retraite sur des problématiques de vieillissement, etc. Pour le décrochage scolaire, il est difficile de nouer des partenariats avec des entreprises privées, puisque le coût sociétal du décrochage scolaire n'est pas assumé par les entreprises mais par l'Etat ;
- > *La durée de l'engagement* : pour qu'un projet avance, il est important d'avoir une certaine visibilité dans le temps. Un partenariat d'un à deux ans est trop court, il est plus intéressant de nouer des partenariats sur trois à cinq ans afin de construire un programme d'ampleur. Pour les partenariats financiers, c'est tout autant la durée de l'engagement que le montant qui est importante ;
- > *Une gouvernance multi-acteurs* : réunir la puissance publique, le monde privé et le secteur associatif autour d'un projet est rare mais c'est une expérience innovante et très intéressante.

L'apport des partenariats pour les partenaires

- > *Un intérêt stratégique* : agir pour l'intérêt de la société dans son cœur de métier est un élément stratégique pour l'entreprise. Ce partenariat est l'occasion de faire de la co-ingénierie sur des thématiques stratégiques.
- > *Un intérêt dans la communication* : le partenaire peut avoir un intérêt à communiquer sur son action partenariale, surtout lorsqu'elle s'inscrit dans son cœur de métier.

Enseignements / questionnements

Il est essentiel que les partenaires s'engagent dans des politiques de partenariat autour de problématiques de société proches de leur cœur de métier, afin que ce partenariat ait du sens et soit utile à la structure.

Conclusion

La transformation du modèle économique dans le changement d'échelle de l'innovation sociétale cristallise de nombreuses questions de fond.

Quelles modifications du projet ? Quel rôle des différentes parties prenantes (associations, entreprises, pouvoirs publics, universités) ? Quelle gouvernance collective des projets d'alliances stratégiques ?... Autant de questions qui font l'objet de travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction du bien commun. Le laboratoire de recherche appliquée prépare un référentiel sur le modèle d'investisseur sociétal qu'il expérimente depuis 2010 avec des partenaires entreprises et fondations. Cet outil sera publié au premier trimestre 2015. Gageons qu'il éclairera les décideurs, les praticiens et les experts sur des pratiques nouvelles à partager largement.

Les retours d'expériences de ceux qui prennent le risque d'expérimenter de nouvelles voies permettent de trouver des solutions pertinentes face à l'ampleur des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. Ils contribuent aussi à accroître la confiance collective dans l'avenir pour donner l'énergie de bâtir un XXIème siècle plus solidaire durable.