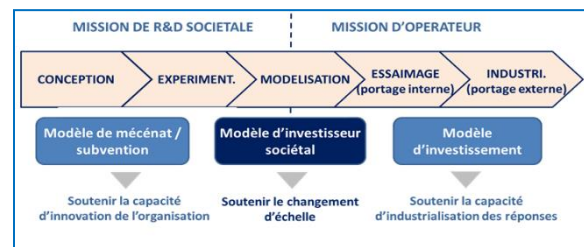


Après 4 ans d'observation de la capacité associative à être force de proposition et d'actions innovantes, Le RAMEAU a lancé en 2010 le programme « modèle d'investisseur sociétal »¹, inventant une forme nouvelle de soutien aux initiatives au moment charnière de la modélisation de leur « preuve de concept ».

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

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



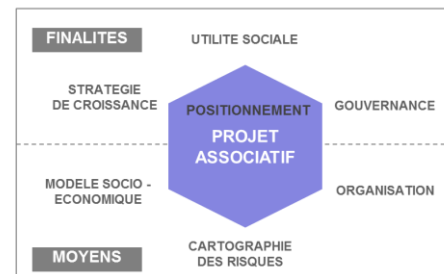
Des enseignements autour de 3 prismes complémentaires d'analyse

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

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

L'expérimentation auprès de 150 associations & fondations a permis de créer un dispositif national : l'ADASI². Après son évaluation³, un livre autour de 12 récits permet d'en retracer l'historique⁴. L'AFM-Téléthon en est l'un d'eux.

7 composantes stratégiques d'un projet associatif



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

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

¹ Voir synthèse de présentation du programme « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)

² Voir « récit de l'ADASI » (Le RAMEAU, 2015)

³ Etude sur l'évaluation de l'accompagnement stratégique (ADASI, septembre 2016)

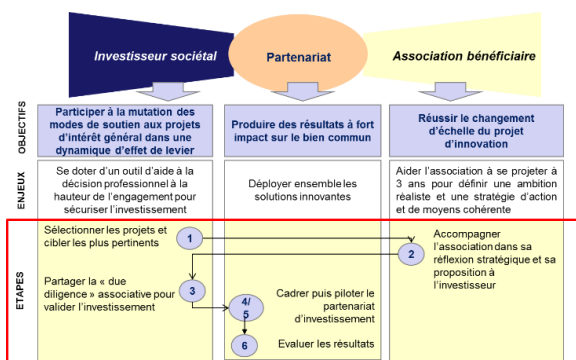
⁴ Voir livre sur 12 récits d'accompagnement associatif (ADASI-Le RAMEAU, décembre 2016)

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

Les besoins des investisseurs – des outils d'investissement adaptés à la R&D sociale

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

Les étapes de la démarche d'investisseur social



La démarche d'investisseur social⁵ est basée sur 6 étapes complémentaires qui ont pour objectif d'accompagner à la fois l'investisseur, la structure bénéficiaire ainsi que le partenariat stratégique qui en découle. L'exemple de SOLIFAP, né de la co-construction entre la Fondation Abbé Pierre et le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE est pas exemple éclairant⁶.

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

Trois enseignements à retenir :

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

⁵ Voir référentiel « modèle d'investisseur social » (Le RAMEAU, 2015)

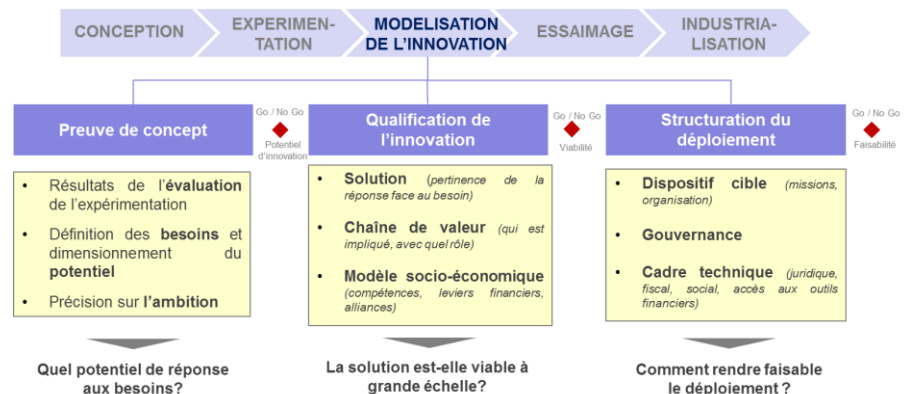
⁶ Voir centre de ressources « modèle d'investisseur social » : <https://investisseursocial.wordpress.com/>

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

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

L'une des questions essentielles dans la démarche de l'investisseur sociétal public et/ou privé est de définir le juste niveau d'investissement et de risque en fonction du potentiel du projet soutenu⁷. Dans ce cadre, la distinction entre une initiative innovante et une innovation est fondamentale. Une initiative innovante est une démarche qui permet d'appréhender de manière différente une réponse à un besoin identifié. Une innovation ajoute à cette dimension la capacité de démultiplication afin de permettre de répondre au besoin à grande échelle. Il est donc essentiel de pouvoir définir le potentiel de déploiement d'une initiative afin de moduler l'investissement en fonction de sa capacité à répondre dans des conditions de faisabilité et de viabilité à un besoin en étant reconnue comme telle.

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



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

3 points en synthèse :

- **Ne pas confondre le développement avec le déploiement.** Pour sécuriser un réel déploiement, il faut distinguer le développement de la structure à l'origine de l'innovation, et le déploiement de l'innovation au-delà. Les deux dynamiques sont complémentaires, et se renforcent mutuellement. La France a une difficulté structurelle sur le changement d'échelle de l'innovation. Un projet innovant, qu'il soit économique, technologique ou social connaît 3 phases critiques : son amorçage, son développement et son industrialisation. De nombreux travaux sur le développement des PME et des projets technologiques⁸ montrent que la France est plutôt bien pourvue en matière de dispositifs de soutien à l'amorçage, mal structurée sur le développement et très défailante sur l'industrialisation. Les efforts pour passer d'un accompagnement d'amorçage à celui de développement est tel qu'il n'y a qu'une faible appréhension des difficultés - plus grandes encore - à concevoir celui de l'accompagnement à l'industrialisation. Pas plus que nous savons collectivement accompagner le passage de la PME à l'ETI, nous ne savons accompagner la transformation d'une entreprise technologique en « licorne ». Lorsqu'il s'agit d'accompagner le changement d'échelle d'un projet d'innovation sociétale, le fossé est encore plus grand étant donné les spécificités de ces projets.

⁷ Note « regard croisé des investisseurs sur l'accompagnement et l'évaluation » (Le RAMEAU, octobre 2015)

⁸ Une synthèse pédagogique sur ce thème a été publiée dans l'expansion de mai 2016 – Les promesses de la French Tech

- **L'ampleur des besoins appellent une diversité de solutions.** L'erreur serait de considérer qu'une solution, aussi pertinente soit-elle, soit en mesure de répondre seule à tous les besoins qu'elle adresse. C'est bien la complémentarité des solutions et des dispositifs qui peuvent apporter une réponse globale. Ainsi par exemple, Unis-cité qui a porté le service civique sur les fonts baptismaux, n'a pas LE modèle universel qui peut répondre à toutes les solutions, mais bien l'un d'entre eux, sans doute auprès des situations les plus complexes. S'il n'est pas universel, ce modèle est inspirant pour des solutions plus simples adaptés à d'autres besoins.
- **La place des Pouvoirs publics.** C'est au moment de la réflexion sur le déploiement que la place de l'acteur public est la plus structurante. Au-delà des moyens et de la caution qui peuvent être apportés, c'est la mise en perspective de la solution inventée face aux politiques publiques, voire dans leur co-construction, qui donne une véritable impulsion au changement d'échelle. Le rapport 2016 du CGET et du SGMAP⁹ en donne une perspective intéressante. Les travaux du RAMEAU portent une attention toute particulière sur les questions de modèles économiques hybrides ainsi que sur le cadre technique (*juridique, fiscal, social et financier*) des alliances¹⁰ qui sont deux sujets pour lesquels les modèles restent encore largement à inventer. Pour y parvenir, il est essentiel de promouvoir les expérimentations. C'est la raison pour laquelle, Le RAMEAU milite pour un droit à l'expérimentation partenariale, inspiré du droit à l'expérimentation existant pour les Collectivités Territoriales¹¹, qui viendrait répondre au « devoir d'alliances » réclamé par les citoyens et les dirigeants d'organisation.

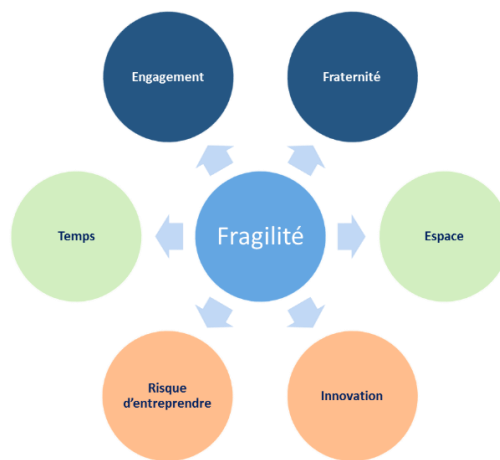
Au travers de ses recherches, Le RAMEAU a identifié **7 conditions du changement**. C'est leur complémentarité, et leur articulation qui permet de réussir les changements d'échelle, projets par nature particulièrement complexes.

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

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

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

Les 7 conditions du changement



⁹ « Ensemble Accélérons ! » (CGET – SGMAP, janvier 2016)

¹⁰ Note prospective sur le cadre technique des alliances (Le RAMEAU, octobre 2016)

¹¹ Droit d'expérimentation territoriale introduit par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 aux articles 37-1 et 72 alinéa 4 de la constitution et en matière réglementaire par la loi organique du 1er août 2003 (articles L.O. 1113-1 à L.O. 1113-7) du Code Général des Coll. Territoriales.