

**Accompagnement des projets à forte utilité sociétale – Regards croisés d’investisseurs publics et privés**  
**Salon d’Honneur, 8 septembre 2015, 16h**

**Intervenants:**

- M. Louis Schweitzer, Commissaire Général à l’Investissement
- M. Philippe Aziz, Directeur des Activités Sociales d’AG2R LA MONDIALE
- M. Cédric Mignon, Directeur du développement Caisses d’Epargne
- Mme. Blandine Mulliez, Présidente de la Fondation Entreprendre
- M. Hugues Sibille, Président du Comité National Consultatif sur l’Investissement a Impact Social
- M. Jean-Pierre Worms, Vice – Président & co-fondateur d’Initiative France

**Modérateur :**

- M. Charles-Benoît Heidsieck, Président-Fondateur du RAMEAU

<b>PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS</b>
---------------------------------

L’accompagnement est essentiel pour un investissement dans un projet à forte utilité sociétale. Il s’agit d’accompagner le projet mais aussi le porteur de projet.

Cet accompagnement revêt plusieurs formes, en fonction du type d’investisseur (public, financier, entreprise à objectif de Recherche et Développement sociétal, associatif d’intérêt général, philanthropique), et du niveau de développement du projet soutenu. Il existe une complémentarité entre les différents investisseurs.

Quatre formes de soutien s’articulent : nouvelles solutions financières en fonction des besoins des bénéficiaires, accompagnement stratégique pour consolider le projet, encouragement au co-investissement, et structuration de l’évaluation.

Concernant l’accompagnement du porteur de projet, cela peut se traduire par une mise en réseau avec les acteurs et les organisations du territoire pour renforcer la crédibilité du porteur de projet, mais aussi par un accompagnement personnel et un échange entre pairs pour créer de la confiance. L’accompagnement de la personne est essentiel dans la réussite d’un projet. La prise de risque doit être soutenue et encouragée.

Aujourd’hui, des questions se posent sur le modèle économique de l’accompagnement. Dans ce contexte l’évaluation devient un sujet de plus en plus structurant. Elle permet de rendre compte de la valeur d’une initiative, d’un point de vue économique, mais aussi social, sociétal et environnemental.

## RESUME DES INTERVENTIONS

### Partie 1 - Les enjeux de l'accompagnement (interview filmée de Louis Schweitzer, disponible [ici](#))

**Louis Schweitzer** explique que l'accompagnement de l'investissement est un sujet central. L'enjeu est de définir le « comment » de l'accompagnement. L'accompagnement est une condition d'efficacité de l'investissement.

Le problème en France n'est pas le manque d'argent pour investir mais le manque de projets construits qui suscitent la confiance générale. Aujourd'hui, personne ne dispose à lui seul de la capacité d'agir seul sur des projets complexes. L'accompagnement permet d'apporter les compétences nécessaires à la réussite d'un projet.

Il existe plusieurs formes variées d'accompagnement :

- L'accompagnement humain : l'accompagnement du porteur de projet,
- L'apport de compétences complémentaires pour maîtriser des problèmes complexes,
- L'apport d'une vision multi-acteurs,
- L'évaluation du projet.

Un investisseur « classique » peut avoir des objectifs de rentabilité financière pure. Dans ce cas il prend des garanties sur les compétences du porteur de projet en amont.

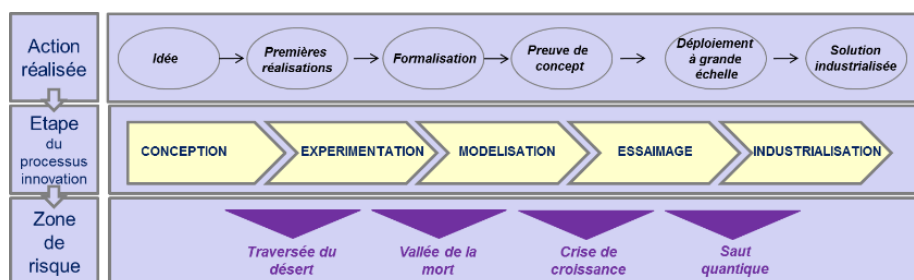
Un investisseur qui investit dans une logique moyen-long terme dans des projets à utilité sociale doit prendre en compte la complexité supplémentaire. Il doit ainsi prévoir des coûts d'accompagnement et des coûts d'évaluation dans son investissement, qui sont essentiels à la réussite de cet investissement.

### Partie 2 - L'exposé des motifs : de quoi et de qui parlons-nous ?

- **Charles-Benoît Heidsieck**

Une proposition de **définition d'un projet à forte utilité sociale**: projet répondant à un besoin économique / social / sociétal / environnemental, d'une population et/ou d'un territoire, reposant sur un modèle économique pérenne.

Le processus d'innovation sociale comporte cinq étapes, de la conception de l'innovation jusqu'à son industrialisation.

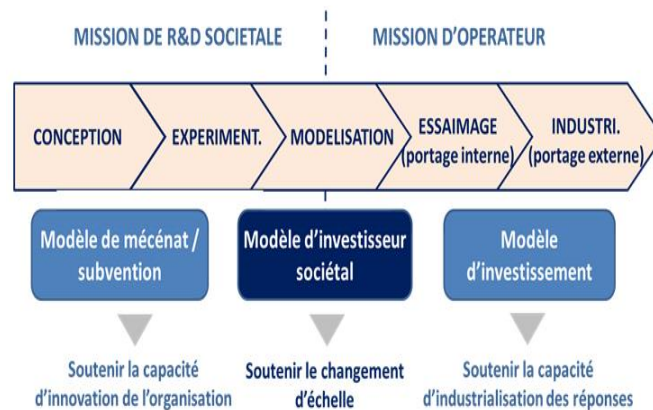


Il présente deux spécificités fondamentales :

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

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

L'investissement peut avoir trois positions: la subvention pour soutenir la mission de recherche et développement sociétale, l'investissement pour soutenir la mission d'opérateur, et entre les deux le modèle d'investisseur sociétal pour soutenir le changement d'échelle.



Cinq profils d'investisseurs existent : investisseurs publics, investisseurs financiers, investisseurs d'entreprise à objectif de Recherche et Développement sociétal, investisseurs associatifs d'intérêt général et investisseurs philanthropiques. Ces cinq profils ont des caractéristiques propres et sont complémentaires.

### Partie 3 : Débat entre les profils d'investisseur et les pratiques d'accompagnement

#### *Les profils d'investisseurs et les pratiques d'accompagnement*

**Charles-Benoît Heidsieck** rappelle que le premier rôle d'un investisseur est la gestion du risque de son investissement. Il interroge les Caisses d'Épargne sur l'évolution du risque des projets à forte utilité sociétale ces dernières années.

**Cédric Mignon** précise que le domaine de l'Économie Sociale et Solidaire réunit des acteurs et de modèles économiques variés ainsi que des règles différentes pour chacun de ces acteurs. Historiquement, ce marché présentait une caractéristique commune, il était moins risqué que celui de l'économie « classique » car il reposait en grande partie sur le financement public.

Or, **le modèle économique de ces structures est en pleine mutation**, notamment à cause de la diminution des subventions publiques. **Le niveau de risque augmente donc** pour les banquiers, puisqu'il s'agit désormais de s'assurer que chaque projet soit viable économiquement. L'enjeu pour les **Caisses d'Épargne** est donc de conseiller et d'accompagner les porteurs de projets pour les aider à rendre le projet plus viable et économiquement plus solide. Dans ce contexte, il convient d'inventer de nouvelles sources de financement comme l'épargne solidaire qui représente aujourd'hui 7 Md€ d'encours.

Par exemple, **le financement des hôpitaux représente 1,2 Md€ par an** pour les Caisses d'Épargne. En cas de déficit, le risque financier était couvert par l'État, mais qu'en serait-il si la dette n'était pas couverte par l'État ou l'Agence Régionale de Santé ?

**Charles-Benoît Heidsieck** comprend bien la position de l'investisseur d'aider à mieux maîtriser le risque en consolidant les projets. Au-delà du mécénat ou des politiques RSE, d'autres entreprises

peuvent être investisseur dans ces projets sous forme d'une R&D sociétale. C'est le cas notamment des groupes de protection sociale.

**Philippe Aziz** explique que le modèle de mécénat fonctionne bien, mais qu'il n'est pas forcément le plus efficace pour garantir la pérennité d'une initiative. De ce constat, **AGR2R LA MONDIALE** a créé le fonds d'innovation sociétal, qui a pour objectif de contribuer au changement d'échelle des projets associatifs innovants à forte utilité sociétale. Sur 92 projets étudiés, 26 ont été soutenus et 19 bénéficient d'un plan d'investissement triennal **pour aider l'association à parvenir à un modèle économique hybride pérenne. Au cœur de ce modèle se trouve l'accompagnement.** Il s'agit de cheminer ensemble pour réellement co-construire les solutions, c'est-à-dire être partenaire et non pas seulement « bailleur de fonds ».

L'investissement prend la forme de subventions pour donner le temps pour bâtir la confiance entre les partenaires : il faut savoir accorder le « juste temps » pour pouvoir aider l'association à trouver les moyens de mettre sur pied un modèle économique viable.

Cette démarche innovante a été construite en associant les administrateurs. La gouvernance paritaire est un levier important pour créer la confiance avec les structures accompagnées.

**Charles-Benoît Heidsieck** précise que, comme tout comme les acteurs économiques, certaines structures d'intérêt général sont elles aussi investisseuses. Elles agissent au cœur des territoires, au plus près des besoins sociétaux.

**Jean- Pierre Worms** décrit le constat qui a motivé la création d'**Initiative France** au départ : il existe un potentiel de création d'emplois, d'activité et de richesse non exploité sur les territoires, par manque de moyens et de réseaux des porteurs de projets.

La logique intrinsèque d'**Initiative France** est **d'apporter des ressources du territoire pour soutenir les projets de création d'entreprise.** Il s'agit de permettre aux porteurs de projets d'avoir accès aux banques mais aussi aux compétences du territoire. Et pour cela, il faut renforcer leur apport financier personnel et leur crédibilité, via l'accès à des réseaux du territoire.

Concrètement, un porteur de projet approche une des 230 plateformes d'initiatives locales (situées en métropole et en outre-mer), qui va l'accompagner à la mise en forme de la viabilité de son projet. Puis, le porteur passe devant un comité d'agrément, qui réunit des compétences très différentes : ce comité est composé de banquiers, d'avocats, de dirigeants d'entreprises, de représentants d'agences de développement économique local, et de spécialistes (marketing, logistique, comptabilité, etc.). Il évalue le rapport entre le projet et l'individu qui le porte. Il décide de l'attribution d'un outil financier appelé le prêt d'honneur. Il s'agit d'un apport financier, et d'un accompagnement du porteur de projet, par un réseau de 15 000 bénévoles et 800 salariés.

Outre l'analyse technique préparatoire, c'est surtout dans l'échange « entre pairs » que la richesse de l'apport se traduit. Cela crée des relations privilégiées de confiance avec l'entrepreneur.

Le but partagé est le développement du territoire local.

**Charles-Benoît Heidsieck** aborde le dernier type d'investisseur, les philanthropes. Dans ce cas, les fondateurs sont pleinement libres de choisir à la fois leur cause et la manière d'investir. Pourtant là encore, la notion d'accompagnement est importante, et a évolué ces dernières années.

**Blandine Mulliez** explique la création et la raison d'être de la **Fondation Entreprendre.** Il s'agit de l'impulsion d'un homme pour partager et transmettre ce qu'il sait faire de mieux : entreprendre. Au lieu de créer seul sa fondation, ses enfants et l'association familiale se sont aussi impliqués. Leur conviction est que les ressources viennent du territoire, et des hommes et des femmes du territoire. Ainsi, il est naturel de rendre au territoire ce qu'il a produit, en dynamisant l'emploi et en créant de la richesse.

Loin d'être fermée sur elle-même, **la fondation est au contraire un lieu d'échange et d'ouverture** pour favoriser la création d'entreprise. C'est à la fois un **lieu de mobilisation d'autres investisseurs**, mais aussi des créateurs pour renforcer leurs actions.

L'action de la fondation n'est **pas seulement de financer, mais d'aider concrètement** et d'accompagner les projets qui favorisent l'entrepreneuriat en France. Elle soutient ceux dont c'est la vocation d'agir pour promouvoir l'entrepreneuriat.

**Charles-Benoît Heidsieck** résume le premier tour de table autour de **quatre enseignements** : l'importance de gérer le risque, d'innover au travers de nouvelles formes d'accompagnement, d'agir en proximité avec les territoires et de promouvoir l'esprit d'entreprendre.

### ***L'éclairage international***

**Hugues Sibille** précise que la France n'a pas à rougir et peut être fière d'elle sur l'investissement dans les projets à forte utilité sociétale. **Elle a su innover en matière d'instruments pour financer l'Economie Sociale et Solidaire.** Différents dispositifs intéressent les pays avec lesquels la France travaille, comme l'épargne salariale et les fonds 90/10.

L'épargne salariale solidaire permet d'investir au service de la création d'emplois, de la construction de logements sociaux ou encore du développement de projets de solidarité internationale et de protection de l'environnement, tout en faisant fructifier l'épargne des salariés. Les placements concernés génèrent alors une double rentabilité, financière et sociale. Un rapport anglo-saxon préconise de s'inspirer de ce modèle français, notamment pour les fonds de pension.

Les fonds 90 /10 sont investis pour 90% en Investissements Socialement Responsables et pour 10% dans des entreprises non cotées à forte utilité sociale.

Il existe des distinctions entre les pays, notamment sur la question du risque. Par exemple, au Royaume-Uni, les *social impact bonds* ont été mis en place. En France, ce n'est culturellement pas possible de les mettre en place de la même façon.

Sur la question de l'accompagnement, une question fondamentale est celle du **modèle économique de l'accompagnement** : comment comptabilise-t-on le coût de l'accompagnement ? Est-ce à l'Etat de le prendre en charge, ou bien aux entreprises ? Sur cette question, des différences existent selon les pays en Europe. Par exemple, la culture anglo-saxonne penchera plus sur l'entreprise, alors que les cultures latines comme la France sur l'Etat.

Mais la France est également **en retard dans certains domaines.** Par exemple, il existe une **réticence à mesurer l'impact social** qui est plus forte en France qu'ailleurs. Elle vient à la fois du secteur non-lucratif mais aussi des pouvoirs publics. Les Anglais, les Américains et les Canadiens sont bien plus en avance qu'en France. Il faut concrétiser ce mouvement d'évaluation dans le milieu associatif, mais aussi au niveau des Pouvoirs publics. Par exemple, des études ont prouvé qu'1 euro d'argent public investi dans une structure d'insertion par l'activité économique génère 2,3 euros de retour financier dans les Caisses publiques<sup>1</sup>. Ce retour social sur investissement doit être reconnu en France, il faut **reconsidérer la dépense sociale, qui est en réalité un investissement social.**

### ***Retour d'expériences de pratiques innovantes***

**Cédric Mignon** explique que le rôle d'un investisseur financier est **d'innover en matière de nouvelles ressources financières.** Pour cela, il doit accompagner le changement et il peut s'appuyer sur des solutions utilisées pour d'autres clients : crédit-bail, ingénierie sociale, gestion des flux financiers.

---

<sup>1</sup> Etude d'impact de l'insertion par l'activité économique en Aquitaine réalisée en 2004 par le cabinet Opus 3 pour l'Avise et le CNAIE, février 2007

Cet accompagnement s'appuie sur les compétences des trois métiers d'un banquier : la gestion des flux, les capacités de financement propres et les placements. A ce titre, il peut aussi **faire les liens avec les besoins et envies d'autres types de clients**. Aujourd'hui, les clients des banques souhaitent que leur épargne ait du sens, et qu'elle soit utile au territoire.

Deux exemples de dispositifs sont mis en place par les Caisses d'Epargne pour répondre aux besoins des clients : le compte sur Livret Régional et la plateforme de dons.

Le **Compte sur Livret Régional** est un produit d'épargne territorialisé. Les fonds collectés sur le livret sont exclusivement affectés au financement de projets de développement économique sur le territoire, en fonction de ses principaux enjeux. Sur un an, 400 M€ ont ainsi été collectés, et 40 M€ sont déjà réinvestis dans des projets.

La **plateforme de dons** permet à des associations dépourvues de site internet de mettre en avant leurs projets pour pouvoir faire appel à la générosité publique, en termes financiers, de ressources humaines, de matériel, etc. Cette plateforme permet à la fois d'augmenter la visibilité des projets, notamment grâce à un référencement internet optimisé, de réduire par trois les coûts d'intermédiation et d'apporter la caution d'une banque auprès des donateurs. Elle permet ainsi aux 26 millions de clients de la Caisse d'Epargne de donner aux associations de leur territoire.

**Charles-Benoît Heidsieck** précise qu'il existe donc des innovations en matière d'ingénierie financière ainsi que de compétences mises à disposition des projets. Mais il existe aussi de l'investissement en ingénierie de projets, comme par exemple l'expérience mise en place par AG2R LA MONDIALE. Il s'agit de mobiliser des cabinets de conseil en stratégie et management pour aider les porteurs de projet à se projeter. Dans le cadre d'un **partenariat avec la profession du conseil** représentée par Syntec Conseil en Management, c'est un co-investissement dans lequel le cabinet fait un « mi-chemin » en terme tarifaire, et AG2R LA MONDIALE prend en charge le coût restant de l'accompagnement.

**Philippe Aziz** explique que dans le cadre du changement d'échelle, les équipes en place dans les associations n'ont pas nécessairement toutes les compétences pour inventer le modèle de déploiement à grande échelle, pas plus que le Groupe AG2R LA MONDIALE. Cette **alliance entre trois organisations est très bénéfique puisque chacun apporte ses compétences** : l'association son cœur d'activité, le Groupe AG2R LA MONDIALE, 70 ans d'expériences en action sociale, et le cabinet de conseil ses compétences en matière d'accompagnement du changement d'échelle.

Le **retour d'expériences** réalisé fin 2014 après quatre ans d'expérimentation montre que cette démarche est très riche, tant pour les associations, les cabinets de conseil que pour le Groupe, dans son métier d'investisseur en action sociale.

Contrairement à l'apport d'expertises techniques, l'ingénierie d'accompagnement stratégique est une démarche encore peu pratiquée en France, alors qu'elle l'est dans de nombreux pays (anglo-saxon, Allemagne, pays du nord de l'Europe...). C'est sans doute un **moyen de renforcer les projets soutenus, mais aussi d'engager une démarche de co-investissement** avec d'autres partenaires investisseurs sur des bases plus sécurisées et mieux partagées. Cette dynamique reste encore à construire car les co-investissements restent encore rares à ce jour. C'est une véritable tendance d'avenir.

**Blandine Mulliez** donne des exemples de la dynamique de co-construction qu'impulse la **Fondation Entreprendre** auprès d'acteurs pour promouvoir l'entrepreneuriat. Elle précise que la Fondation Entreprendre a une véritable volonté **d'accompagner les associations dans la durée**.

Le **premier exemple est celui de la Filature, une pépinière de six associations** dédiées à l'entrepreneuriat (Réseau Entreprendre Paris, Réseau Entreprendre Île de France, 100 000 Entrepreneurs, EPA France, Entrepreneurs demain! et les équipes parisiennes de la fédération nationale Réseau Entreprendre).

Le **deuxième exemple concerne le co-développement territorial** : la Fondation Entreprendre a financé un poste de développeur pour deux associations qui souhaitent se développer dans la même région. Cela permet de mettre aussi en synergie les différentes actions engagées auprès des différentes parties prenantes des territoires.

Par ailleurs, la Fondation Entreprendre favorise le co-investissement entre partenaires privés en mobilisant d'autres entreprises, fondations et donateurs autour des projets (exemples : la Fondation Entreprendre a mis en relation Réseau étincelle, une association qui lutte contre le décrochage scolaire, avec Sport dans la Ville, une association d'insertion par le sport qui accompagne les jeunes en difficulté).

**Charles-Benoît Heidsieck** précise qu'au-delà des organisations, il s'agit aussi d'aider les entrepreneurs à porter leurs projets et à rompre la fameuse « solitude du dirigeant ». Il explique que l'action d'Initiative France se caractérise par une attention particulière à la personne, par une confiance qui se traduit par un prêt d'Honneur et par la mise à disposition d'un accompagnement dont il choisit lui-même librement les composantes et les limites.

**Jean-Pierre Worms** explique qu'il s'agit de **stimuler l'entrepreneur à plusieurs niveaux** (la qualité technique du projet, la mise en débat par de multiples acteurs et compétences), grâce au comité d'agrément et le suivi du prêt. Le but est de **mettre en lumière les signaux faibles du projet**. Cette dynamique **est associée à un parrain individuel de l'entrepreneur** qui propose une écoute attentive de la personne et essaye de créer une relation de confiance avec elle. C'est ce cheminement qui permet de créer une confiance chez le porteur de projet et de libérer des énergies.

Aujourd'hui, un accompagnement par emploi créé coûte environ 1200 euros, en prenant en compte le bénévolat d'accompagnement. Cela représente le tiers de ce que dépense l'Etat par emploi aidé.

L'accompagnement financier ne serait rien sans la mobilisation gratuite de rapport humain : **le capital humain et social est aussi important que le capital financier**.

Les 175 millions d'euros de prêt d'honneur d'Initiative France engendrent plus d'un milliard d'euros de prêt bancaire classique.

**Charles-Benoît Heidsieck** conclue qu'il existe une **nécessité d'évaluer** à la hauteur des enjeux, une **inventivité en matière d'ingénierie financière**, une utilité d'un **recours à des compétences d'accompagnement stratégique**, une **importance de la co-construction** entre les projets mais aussi entre les investisseurs, et enfin une **bienveillance à avoir envers ceux qui prennent le risque d'entreprendre**, quelle que soit la forme de cet entrepreneuriat.

#### ECHANGES AVEC LA SALLE

- **Quelle est l'articulation entre la Fondation Entreprendre et les fondations ?**

La Fondation Entreprendre est une fondation libre reconnue d'utilité publique. La Fondation Auchan, la Fondation La mondiale sont des fondations d'entreprises. Ces fondations pourraient cofinancer des actions tierces, missionner d'autres fondations, etc.

- **Quelles initiatives faut-il mettre en place pour supprimer les réticences à la mesure de l'impact ?**

Il y a des marges de progression dans ce domaine mais beaucoup d'initiatives ont déjà été lancées par des écoles, des cabinets de conseil, etc. En France, il est nécessaire de mettre tout le monde autour de la table et de travailler ensemble sur ces sujets. L'innovation sociale et l'innovation financière doivent aller ensemble.

**Les mots de la fin des participants : innovation, capital social, apprendre, alliance, exigence et bienveillance.**