

PLAN DE RELANCE ET ACCOMPAGNEMENT

LE « JOUER COLLECTIF » AU CŒUR DE NOS CAPACITES DE REBONDS

Compte-rendu du séminaire n°4 - 26 janvier 2021 -

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

Depuis 2017, le Cercle a souhaité organiser chaque année un séminaire afin de réfléchir collectivement aux articulations entre investissements, accompagnements et évaluation des projets d'innovation sociétale.

→ Pour plus d'informations, un support et un compte-rendu des 2 séminaires précédents sont disponibles

ORDRE DU JOUR DE CETTE 4^{IE}ME RENCONTRE

Cette rencontre au format numérique a été l'occasion de nombreux échanges et réflexions sur le « **Jouer collectif** » dans le contexte du plan de relance. Elle a été structurée en 4 temps :

- Mise en perspective – Point de situation du plan de relance et la nécessité de l'accompagnement,
- Le « jouer collectif » en sortie de crise : l'exemple du Fonds i,
- Temps d'inspiration – La force du « jouer collectif » face à la crise,
- Ateliers – Une expérience collective sur l'évaluation.

Un document powerpoint a été projeté et est associé à ce compte-rendu. Ce dernier retrace ainsi les principaux échanges de la rencontre. Par ailleurs, le séminaire ayant été enregistré, les principales séquences sont également capitalisées et accessibles en replay : <https://investissement-societal.platformecapitalisation.org/seminaire-investisseurs-accompagnateurs-26-janvier-2021>

POINT DE SITUATION DU PLAN DE RELANCE ET LA NECESSITE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Christophe Genter (Directeur du Département Cohésion Sociale et Territoriale, Direction de l'Investissement, Banque des Territoires)

Ce 4^{ème} séminaire « Investisseurs / Accompagnateurs » porte sur les enjeux du plan de relance et des dispositifs d'accompagnement face à la crise sanitaire. Dans ce contexte fortement complexe pour tous, le « jouer collectif » au service de l'intérêt général est une nécessité.

En 2020, la Banque des Territoires a confirmé son rôle structurant pour le secteur de l'ESS : 250M€ issus des fonds propres de la CDC ont été injectés dans une diversité de secteurs clé de l'Economie Sociale et Solidaire (tiers lieux, vieillissement, ...), et 250M€ via le PIA et le PIC sur l'éducation et la formation professionnelle.

En 2021, la Banque des Territoires maintient ses efforts pour faire face à la diversité des défis auxquels nous sommes confrontés (la pauvreté, l'emploi, l'éducation, la digitalisation, etc...). Dans ce cadre, les investisseurs sociétaux publics et privés ont 3 enjeux :

- Aujourd'hui, les liquidités sont abondantes sur le marché. Il y a donc un besoin d'**identifier des projets** sur lesquels investir c'est-à-dire des projets qui doivent être générateurs d'impacts sociaux et qui doivent avoir un modèle socio-économique,
- **Activer des dispositifs d'accompagnement** pour les projets à impact afin de s'assurer de la robustesse de leur modèle socio-économique. L'accompagnement est un atout pour les projets, les investisseurs et les accompagnateurs,
- **Vérifier la pertinence et la performance de l'investissement** grâce à l'**évaluation** de critères financiers ET extra financiers. Sur ce dernier point, l'évaluation de la réussite des projets n'est pas encore stabilisée, elle est à construire collectivement.

Le témoignage complet de Christophe Genter est disponible sur : <https://investissement-social.plateformecapitalisation.org/seminaire-investisseurs-accompagnateurs-26-janvier-2021>

GROUPE



▶ LE « JOUER COLLECTIF » EN SORTIE DE CRISE : L'EXEMPLE DU FONDS I

LE FONDS I, UN PROJET COLLECTIF

Adrien de Crombrughe (Responsable du Service Impact Santé Médico Social, Département Cohésion Sociale et Territoriale, Direction de l'Investissement)

Le Fonds i est né de la volonté de répondre à une carence de marché sur l'accompagnement des phases de déploiement des projets à forte utilité sociale. Ainsi, en 2016, six acteurs d'horizons divers (Banque des Territoires, AG2R LA MONDIALE, la Fondation Carasso, la Fondation Caritas, le Ministère de l'Education Nationale et Le RAMEAU) se sont réunis pour co-construire une offre inédite associant des compétences et des moyens provenant de différentes natures qu'aucun accompagnateur et/ou investisseur ne peut porter seul.

L'ambition du Fonds i est de créer une dynamique collective au service de l'écosystème : entre investisseurs, entre accompagnateurs et entre projets.

Marielle Del'Homme (Chef de file du Fonds i)

Ce sont plusieurs années de travail où le collectif a fonctionné en « Test and Learn » pour permettre à chacun de se connaître et agir ensemble. Le projet n'est pas parti d'une feuille blanche, mais de la capitalisation existante issue des travaux et expériences de chacun des investisseurs impliqués. Trois défis majeurs ont été découverts en chemin :

- Inventer une forme « d'industrialisation sur mesure » : comment avoir un dispositif « frugal » qui permette d'accompagner « massivement » un nombre important de projets ?

- Associer des expertises qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble : comment faire que chacun soit (re)connu pour sa valeur ajoutée... et que nous démontrions que 1+1 = 3 ?
- Donner envie à chacun de s'engager et de co-construire : un challenge pour les 3 parties prenantes (investisseur, accompagnateur, projet).

Chaque partie prenante a un double rôle de bénéficiaire et d'investisseur. Le Fonds i fonctionne selon une logique apprenante qui permet à tous les acteurs de bénéficier de l'apport des travaux, d'une capitalisation des connaissances et d'un accès privilégié à un réseau d'acteurs. Il repose également sur les forces de l'alliance entre les 3 communautés qui ont des droits et devoirs à l'égard du Fonds.

La clé de la réussite est que le « jouer collectif » soit une vraie envie partager, de faire ensemble. Cela nécessite de la confiance. Trois ans après, les 1^{ers} résultats sont là.

Les témoignages complets de A. de Crombrughe et M. Del'Homme sont disponible sur : <https://investissement-societal.platformecapitalisation.org/seminaire-investisseurs-accompagnateurs-26-janvier-2021>

DEUX TEMOIGNAGES SUR LA CO-CONSTRUCTION DU FONDS I

Le témoignage d'un investisseur du Fonds i avec **Clément Cheissoux** de la **Fondation Carasso** et de l'accompagnateur du Fonds i avec **Etienne Fiessenger** du **cabinet Ezalen**.

Pourquoi ont-ils participé à cette co-construction ? Comment l'ont-ils vécue ?

Témoignages disponibles sur <https://investissement-societal.platformecapitalisation.org/seminaire-investisseurs-accompagnateurs-26-janvier-2021>

TROIS REGARDS COMPLEMENTAIRES SUR LE FONDS I

Un projet, un investisseur sociétal et un accompagnateur ont illustré l'émergence du Fonds i par un mot :

- Le projet **Wimoov** a choisi le mot « **Impact** » : le Fonds est un dispositif démultiplicateur de l'impact pour les investisseurs et les projets,
- L'investisseur la **Fondation La France s'engage** : « **Plus 1** », le Fonds est un nouvel acteur structurant sur le triptyque : investisseur / accompagnateur / projet. Son émergence est une opportunité pour développer les coopérations entre dispositifs existants,
- L'accompagnateur **Syntec Conseil** : « **Inconcevable** », car d'aucun n'aurait pu imaginer que des acteurs si différents soient arrivés à co-construire un tel dispositif innovant.

► LA FORCE DU « JOUER COLLECTIF » FACE A LA CRISE : 3 RETOURS D'EXPERIENCE

Le fil rouge de ce séminaire a été le « jouer collectif » c'est à dire la capacité à se mobiliser collectivement à la fois pour faire face à la crise, mais également pour construire des projets plus solides et plus pérennes. Trois témoins sont venus illustrer la façon dont ils s'adaptent et la place du « jouer collectif » dans ce contexte.

La Fondation La France s'engage - <https://fondationlafrancesengage.org/>

(Présentation par Damien Baldin, Directeur général)

Le collectif est dans l'ADN de la Fondation puisqu'elle a été créée par 4 acteurs privés et 3 partenaires institutionnels. La Fondation permet aux initiatives citoyennes de se développer. Pour cela, elle active **plusieurs leviers complémentaires** :

- Du **financement**, qui a bénéficié à 170 structures,

- De **l'accompagnement** individuel et collectif sur une durée de 3 ans. La Fondation s'est entourée d'une vingtaine de partenaires qui apportent leurs compétences aux projets soutenus,
- **L'animation** de la communauté des lauréats.

La crise a renforcé l'ambition de la Fondation d'être **plus en proximité** avec les lauréats et les partenaires. A titre d'illustration, une ligne directe a été mise en place entre l'équipe de la Fondation et les lauréats. De même, la Fondation accroît sa présence en territoire afin d'identifier plus de projets et d'accroître la capacité d'essaimage des lauréats. Ce renforcement de la proximité a permis de mettre en place des collectifs « La France s'engage » qui réunissent à la fois les lauréats en cours d'accompagnement et les « alumni », les partenaires en territoire et les collectivités territoriales.

Autre impact de la crise : **accroître la visibilité des actions** menées par les lauréats et les partenaires. A titre d'exemple, une campagne vidéo a été réalisée pour valoriser le travail de chacun.

Enfin, la crise a révélé un enjeu de **digitalisation**. La Fondation a ainsi mis en place une plateforme grâce à laquelle la communauté des « alumni » peut échanger sur leurs enjeux, situations.

Syntec Conseil - <https://syntec-conseil.fr/>

(Présentation par Valérie Ader, administratrice)

Syntec Conseil est le syndicat professionnel représentatif des sociétés de conseil en France. La profession a vécu 3 moments marquants depuis le printemps 2020 :

- Lors de la 1^{ère} phase de « **Sidération** », le collectif de la profession a souhaité réaffirmer son soutien au secteur de l'ESS et notamment aux projets à impact social via une **Charte d'Engagement** qui a été proposée en co-signature à l'ensemble des adhérents,
- S'en est suivie une phase de « **Réaction** » c'est-à-dire d'agir ensemble où de **nombreuses actions** ont été menées. A titre d'exemple, un collectif de 50 consultants et cabinets se sont impliqués autour de la réserve civique.
- Enfin, le 3^{ème} moment marquant a été de penser le positionnement de la profession dans le **futur**. Dans le cadre de la Commission Développement Durable / RSE de Syntec Conseil, les cabinets ont confirmé comme axe stratégique leur engagement et leur impact pour une **économie positive**. Cet engagement et cet impact est à rechercher collectivement pour eux-mêmes mais également pour les clients qu'ils accompagnent.

Wimoov - <https://www.wimoov.org/>

(Présentation par Florence Gilbert, Directrice générale)

La crise a fortement impacté Wimoov qui met en place des solutions de mobilités pour tous.

Le 1^{er} impact a été la fermeture des établissements. Cependant, l'équipe a souhaité **rester active et trouver des solutions pour répondre aux urgences locales. Pour cela, elle s'est appuyée sur la force du collectif**. Plusieurs exemples : Wimoov, l'ANCT et Pôle Emploi ont créé une plateforme dans laquelle les métiers d'urgence ont pu faire part de leurs problématiques de déplacement. Localement, les équipes de Wimoov ont travaillé en proximité notamment avec les acteurs de la location de véhicules pour permettre aux métiers d'urgence de se déplacer. Autre exemple auprès des seniors sur l'apport de paniers repas avec les CCAS.

Les partenaires de Wimoov se sont également mobilisés pour l'équipe salariée, par exemple en fournissant du matériel désinfectant pour les véhicules.

Enfin, Wimoov **a aussi dû préparer l'avenir en réfléchissant à la façon d'approcher des cibles spécifiques comme les seniors (par l'appropriation du numérique par exemple), les personnes en insertion (par la formation des salariés de l'association).**

Les témoignages complets de D. Baldin, V. Ader et F. Gilbert sont disponibles sur : <https://investissement-societal.platformecapitalisation.org/seminaire-investisseurs-accompagnateurs-26-janvier-2021>

Ces différents témoignages ont permis ainsi de montrer que le « jouer collectif » est un élément de résilience face au contexte actuel et un élément de renforcement des actions respectives.

► UNE EXPERIENCE COLLECTIVE SUR L'EVALUATION

ANTICIPER L'EVALUATION !

(Par Charles-Benoit Heidsieck, Président-Fondateur Le RAMEAU)

Les interventions précédentes posent **trois questions en filigrane** :

- Comme l'exprimait Christophe Genter, nous disposons d'un **flux financier important**. Mais comment **rendrons-nous compte de son bon usage** dans les 18-36 prochains mois lorsque l'on demandera légitimement des comptes pour l'usage de cette « manne » financière ?
- Adrien de Crombrugge a rappelé que **l'accompagnement est au cœur de notre capacité collective et individuelle** de trouver les bonnes réponses et les solutions d'industrialisation. Comment alors **valoriser la complexité et la valeur ajoutée** spécifique de chaque accompagnement pour montrer que c'est un investissement et non une dépense ?
- Enfin, Marielle Del'Homme a précisé qu'il faut une **co-construction pour réussir**. Comment sécuriser le « **juste équilibre** » entre la **mobilisation demandée à chacun, et le retour sur engagement individuel et collectif** ? Si c'est un investissement, comment évaluer le retour sur investissement, et la valeur créée à la fois pour les parties prenantes (le projet, l'accompagnateur et l'investisseur) mais aussi plus globalement pour l'écosystème (au niveau national, mais aussi territorial) ?

L'évaluation pose ainsi **2 enjeux** :

- A court terme, **comment choisir les projets** que l'on va pouvoir aider que ce soit côté investisseurs et côté accompagnateurs ?
- A moyen terme, **comment rendre compte de la valeur créée** par l'ingénierie de l'accompagnement ?

Ce séminaire a été ainsi une opportunité pour **réfléchir ensemble sur l'évaluation croisée des projets, des investisseurs et des accompagnateurs au travers de l'expérience du Fonds i**.

Le témoignage complet de CB Heidsieck est disponible sur : <https://investissement-societal.platformecapitalisation.org/seminaire-investisseurs-accompagnateurs-26-janvier-2021>

LE PROCESSUS D'EVALUATION DEFINI DANS LE CADRE DU FONDS I

(Par Caroline Germain, Déléguée générale de l'ADASI : <https://adasi.org/>)

Le cheminement du Fonds i sur l'évaluation s'est déroulé en 2 temps : une 1^{ère} phase pour définir les conditions du remboursement de l'avance remboursable de l'accompagnement réalisé. Une 2^{ème} phase pour prendre du recul et s'assurer que le Fonds i est effectivement au service de l'écosystème.

Le principe est que chacun a une responsabilité dans la réussite des projets : le Fonds i, l'accompagnateur et le projet. **L'évaluation est ainsi portée en co-responsabilité** de ces 3 parties prenantes. Le processus d'évaluation du Fonds i vise à structurer et outiller ces 3 dimensions en les séquençant dans le temps.

L'enjeu de l'évaluation n'est pas simplement de mesurer des indicateurs mais bien de démontrer, **valoriser l'innovation et de capitaliser pour l'ensemble de l'écosystème.**

L'évaluation consiste en un dialogue entre le projet, le Fonds i et l'accompagnateur qui se déroule au cours des 5 étapes définies. Chacune d'elles répond à des enjeux spécifiques et est associée à un outillage adapté.

Le témoignage complet de C. Germain est disponible sur : <https://investissement-societal.pforme-capitalisation.org/seminaire-investisseurs-accompagnateurs-26-janvier-2021>

ATELIER - UNE EXPERIENCE COLLECTIVE SUR L'EVALUATION !

5 sous-groupes se sont constitués. L'animation numérique de ces ateliers a été réalisée avec le concours de l'équipe de Design Thinking proposée par la Fondation GRDF.

L'objectif de l'atelier a été de :

- **Susciter le débat sur l'évaluation**, à partir du processus d'évaluation défini dans le cadre du Fonds i,
- **Se décentrer et se mettre « dans la peau » de l'autre** : accompagnateur, projet et investisseur.

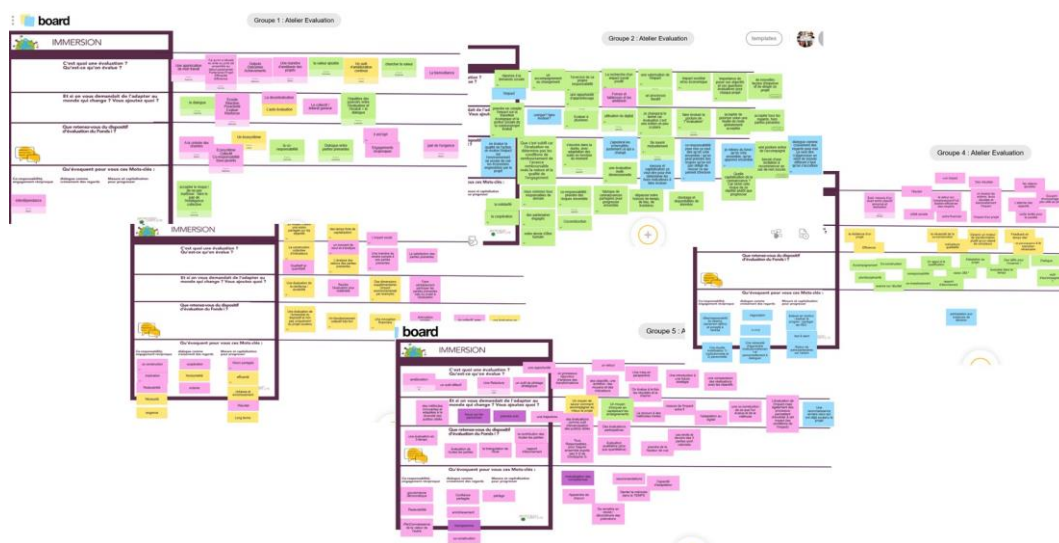
Le débat sur l'évaluation

Chaque groupe a débattu autour de 4 questions.

- **Qu'est-ce qu'une évaluation ?** (*non exhaustif*) :
 - Une **vision partagée** sur des objectifs / une construction collective,
 - Un outil **d'apprentissage**, d'amélioration continue,
 - Une **analyse** des résultats et du chemin parcouru / un outil de **capitalisation**,
 - Un **processus itératif**.
- **Si on l'adaptait au monde qui change, vous ajoutez quoi ?** (*non exhaustif*) :
 - L'évaluation **collective**,
 - Ajout de **dimensions complémentaires** : la co-construction, la transition écologique, la justice sociale, etc.
 - L'évaluation de la **résilience** des projets,
 - Des **méthodes innovantes et adaptées**, la prise en compte du digital.
- **Que reprenez-vous du dispositif d'évaluation du Fonds i ?** (*non exhaustif*) :
 - Une **innovation financière**,
 - Une **multiplicité d'écosystèmes**,
 - Une **co-responsabilité** et un **dialogue** entre les parties prenantes,
 - Une évaluation **évolutive** et un **outillage adapté** à chaque étape,
 - Une **posture active de l'accompagné**.
- **Qu'évoquent pour vous ces mots clés ?** (*non exhaustif*) :
 - **Co-responsabilité, engagement réciproque** : interdépendance, solidarité, redevabilité, des engagements clairement définis et partagés dès l'entrée dans le dispositif, une double mobilisation des institutions et des personnes, (re)connaissance de la valeur de l'autre,
 - **Dialogue comme croisement des regards** : coopération / co-construction, horizontalité, entente / confiance partagée, transparence,

- **Mesure et capitalisation pour progresser** : vision partagée, efficacité, long terme, évaluer le progrès, « test and learn », mutualisation des compétences.

En images



Se décentrer et se mettre « dans la peau » de l'autre

L'objectif était que chaque groupe se mette dans la peau de l'investisseur, du porteur de projet et de l'accompagnateur.

Dans la « peau » de l'investisseur :

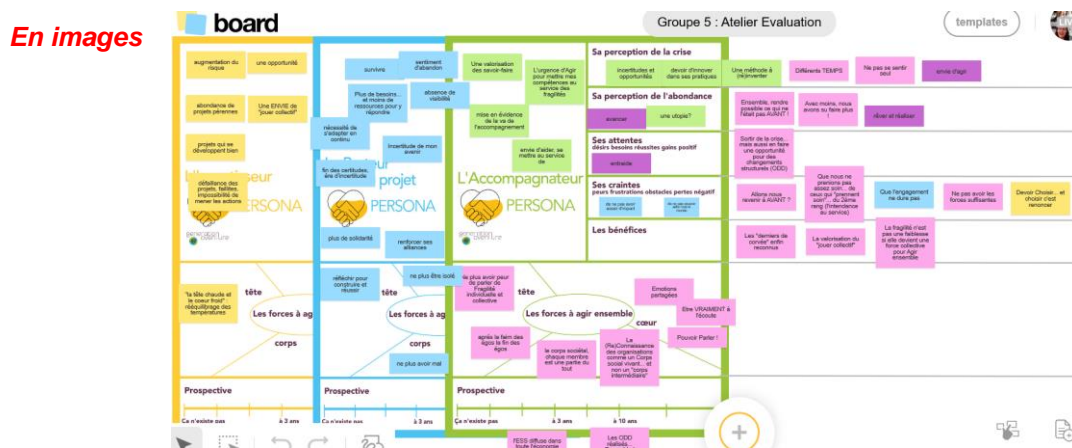
- **Sa perception de la crise** : un ralentissement avec des conséquences à moyen et long terme, une responsabilité, de la résilience, opportunité pour innover et maximiser son impact vers ceux qui en ont le plus besoin,
- **Sa perception de l'abondance** : abondance des liquidités, tirer profit des ressources plus faciles, une envie de jouer collectif,
- **Ses attentes** : des projets qui se développent bien, une plus grande efficacité et de la visibilité, rester agile,
- **Ses craintes** : manque d'efficacité et de visibilité, de la dispersion, difficulté d'évaluation, défaillance des projets,
- **Les bénéfiques** : accélération
- **Les forces à agir ensemble** : être alignés et avoir une vision commune, avoir la « tête chaude » et « le cœur froid ».

Dans la « peau » du projet :

- **Sa perception de la crise** : survivre / sécuriser son business model, un sentiment d'abandon et absence de visibilité, devoir s'adapter,
- **Sa perception de l'abondance** : plus d'inégalités,
- **Ses attentes** : retrouver son activité génératrice de revenus, une instruction simple et rapide de son dossier, de l'entraide,
- **Ses craintes** : ne pas avoir assez d'impact, ne pas pouvoir aider tout le monde, le manque de clients, l'évaluation comme un poids chronophage et peu utile,
- **Les bénéfiques** : plus de solidarités et d'alliances, le remboursement différé,
- **Les forces à agir ensemble** : réfléchir pour construire et réussir, ne plus être isolé, développer les alliances.

Dans la « peau » de l'accompagnateur :

- **Sa perception de la crise** : un temps de pause pour se recentrer sur l'essentiel, un moment de solidarité et d'opportunité (urgence d'agir pour mettre ses compétences au service des plus fragiles), une situation où les besoins sont de plus en plus complexes à accompagner,
- **Sa perception de l'abondance** : rendre possible ce qui ne l'était pas avant, avoir fait plus avec moins,
- **Ses attentes** : adapter ses modalités d'accompagnement, sécuriser le changement d'échelle des projets, une évaluation de l'assemblage des accompagnements,
- **Ses craintes** : risques cachés sur le long terme, crainte pour la structure accompagnée,
- **Les bénéficiaires** : œuvrer pour des projets ayant du sens, capitaliser pour les accompagnements suivants, visibilité de l'ESS dans la société, revaloriser certaines activités,
- **Les forces à agir ensemble** : ne plus avoir peur de parler des fragilités individuelles et collectives, être vraiment à l'écoute des autres, les organisations reconnues comme corps social vivant, voir positivement l'avenir,
- **La prospective** : dans 3 ans, l'ESS diffuse dans toute l'économie, dans 10 ans, les ODD ont été réalisés ensemble.



Cet exercice a montré que l'on attribue une vision, des attentes spécifiques à chacune des parties prenantes. Il ressort que les accompagnateurs et investisseurs ont un rôle complémentaire qu'il convient d'articuler au service des projets soutenus.

L'atelier s'est terminé en poème ! : l'un des groupes a restitué ses réflexions sous forme de poème : <https://investissement-societal.platformecapitalisation.org/seminaire-investisseurs-accompagnateurs-26-janvier-2021>

CONCLUSION

La Banque des Territoires précise que ce séminaire a été une très belle opportunité pour « ouvrir » l'année 2021 !

Deux autres dates sont donc à retenir :

- Une nouvelle rencontre du **Cercle des Investisseurs avant l'été** pour revenir sur la mise en pratique de l'évaluation menée dans le cadre du Fonds i,
- et le **lancement officiel à l'automne du Fonds i**.

Et bien sûr, un 5^{ème} séminaire « Investisseurs – Accompagnateurs » en 2022 !