

# **Rapport de synthèse**

## **de la commission Ecosystème de l'Innovation Sociale**

### **Projet d'avis sur l'accélérateur d'innovation sociale**

**Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire**

*15 Janvier 2018*



<b>RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION « ECOSYSTEME DE L'INNOVATION SOCIALE » SUR UN ACCELERATEUR D'INNOVATION SOCIALE .....</b>	<b>6</b>
A. INTRODUCTION .....	6
<i>Préambule</i> .....	6
<i>Définition et caractérisation de l'innovation sociale</i> .....	7
<i>Eléments de contexte</i> .....	9
Rappel du contexte européen.....	9
Rappel du contexte français au niveau national .....	9
Contexte de l'innovation technologique : chiffres clés .....	10
B. RECOMMANDATIONS POUR UN ACCELERATEUR D'INNOVATION SOCIALE (AIS).....	11
<i>Principes d'actions partagés</i> .....	11
<i>Un écosystème d'accélération des innovations sociales en 7 axes</i> .....	12
C. RECOMMANDATIONS DETAILLEES PAR AXE.....	13
<b>AXE N°1 : <i>Fédérer par une marque</i></b> .....	<b>13</b>
Ecosystème et initiatives en cours .....	13
Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur .....	13
Cibles.....	13
Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité .....	13
Gouvernance et financeurs à mobiliser .....	13
Focus labélisation : points d'attention .....	14
<b>AXE N°2 : <i>Organiser la capitalisation</i></b> .....	<b>15</b>
Ecosystème et initiatives en cours .....	15
Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur .....	15
Cibles.....	15
Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité .....	15
Gouvernance et financeurs à mobiliser .....	15
<b>AXE N°3 : <i>Permettre et financer expérimentations et amorçages</i></b> .....	<b>16</b>
Ecosystème et initiatives en cours .....	16
Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur .....	16
Cibles.....	16
Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité .....	16
Gouvernance et financeurs à mobiliser .....	16
Proposition budgétaire détaillée .....	17
<b>AXE N°4 : <i>Consolider par accompagnements et financements</i></b> .....	<b>19</b>
Ecosystème et initiatives en cours .....	19
Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur .....	19
Cibles.....	19
Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité .....	19
Gouvernance et financeurs à mobiliser .....	19
Proposition budgétaire détaillée .....	20
<b>AXE N°5 : <i>Propulser des entreprises de l'ESS de taille intermédiaire (ESTI)</i></b> .....	<b>22</b>
Ecosystème et initiatives en cours .....	22
Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur .....	22
Cibles.....	22
Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité .....	22
Gouvernance et financeurs à mobiliser .....	22
Proposition budgétaire détaillée .....	23
<b>AXE N°6 : <i>Diffuser et outiller une culture de l'évaluation de l'impact</i></b> .....	<b>25</b>
Ecosystème et initiatives en cours .....	25
Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur .....	25
Cibles.....	25
Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité .....	25
Gouvernance et financeurs à mobiliser .....	25
<b>AXE N°7 : <i>Favoriser la recherche et développement</i></b> .....	<b>26</b>
Ecosystème et initiatives en cours .....	26
Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur .....	26
Cibles.....	26

Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité .....	26
Gouvernance et financeurs à mobiliser .....	26

**ANNEXES : CONTRIBUTIONS DES MEMBRES DE LA COMMISSION « ECOSYSTEME DE L'INNOVATION SOCIALE »  
POUR UN ACCELERATEUR D'INNOVATION SOCIALE ..... 27**

A. PROPOSITION DE LEXIQUE (LE RAMEAU) .....	27
B. BPIFRANCE.....	32
C. LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS (CDC) .....	36
D. LE CENTRE FRANÇAIS DES FONDS ET FONDATION .....	41
E. LE CONSEIL NATIONAL DES CHAMBRES REGIONALES DE L'ESS (CNCRESS).....	50
F. INCO .....	52
G. L'INSTITUT GODIN.....	54
H. LE MOUVEMENT ASSOCIATIF.....	59
I. LE MOUVES .....	62
J. LE RAMEAU .....	67

**PRÉSIDENT DE LA COMMISSION ECOSYSTEME DE L'INNOVATION SOCIALE DU CONSEIL SUPERIEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : HUGUES SIBILLE**

**RAPPORTEUR : PRUNELLE GORGET (AVISE)**

**COMPOSITION DE LA COMMISSION 2017**

<b>NOMS</b>	<b>PRENOMS</b>	<b>STRUCTURES</b>
Adeleine-Peix	Marie	Bpifrance
Ballon	Justine	Coop FR
Beaulieu	Felix	On Purpose
Bellaredj	Fatima	URSCOP (Union Régionale des Scop) du Languedoc
BENCZKOWSKI	Francoise	DGEFP
Blanc	Yannick	Fonda
Bourguignat	Laurent	Fédération nationale des banque populaire
HUBERT	Amandine	DJEPVA (Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative)
Chaillou	Sébastien	Coop FR
Cherfaoui	Rachid	Maison de l'économie solidaire du Pays de Bray
Chochoy	Nicolas	Institut Godin
Corvisy-Millierat	Céline	ESS France
Couillard Bellusci	Christophe	FO (Force Ouvrière)
Crapez	Sylvain	Les Papillons Blancs
De Crombrugge Adrien		Caisse des Dépôts
de Durfort	Béatrice	CFFF (Centre Français des Fonds et Fondations)
Demontès	Christiane	CNIAE (Conseil national de l'insertion par l'activité économique)
Depecker	Elise	ATIS
Des Mazery	Sophie	Finansol
DHONT	Raphael	DG Trésor
Dockes	Cécile	Solidarité étudiante
Dor	Morgane	UNIOPSS (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux)
Dupont	Emmanuel	CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires)
Faure	Jérôme	DGCS (Direction Générale de la Cohésion Sociale)
Fauvarque	Marie	Le Mouvement associatif Hauts de France
Forti	Eric	CRESS Ile de France
Geitner	Léna	Ronalpia
Gorget	Prunelle	Avise
Hayez	Stéphane	Bpifrance
Heidsieck	Charles-Benoît	Le Rameau
Hubert	Lolita	CJDES
Jacquot	Patrick	AMDM (Assurance Mutuelle Des Motards)
Khoua	Othmane	Ville de Sceaux
Khouitir	Mohamed	CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises)
Lacroix	Géraldine	CDC (Caisse des Dépôts et Consignations)
Landau	Benoît	SGMAP/DIAT/SSIM
Lange	Thierry	DGE (Direction générale des Entreprises)
Lasnier	Bruno	MES (Mouvement pour l'Economie Sociale)
Leclair	Cécile	Avise
Lecuyer	Jean-Michel	Le Comptoir de l'Innovation
Lenoir	Eric	CGET (Commissariat général à l'égalité des

		territoires)
Lethuillier	Thierry	Bpifrance
Lexcellent	Patricia	CGSCOP (Confédération générale des SCOP)
Matarin	Arnaud	CNCRES (Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire)
Matyjasik	Nicolas	Haut- Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale
Mazière	Cedric	Ligue de l'enseignement
Micheneau	Laura	Animafac
Mirieu de Labarre	Gilles	Haut- Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale
Mounier	Benoît	Avisé
Naett	Caroline	Coop FR
Neyron	Caroline	Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux)
Pasteur	Michèle	ANSA
Pfersdorff	Anne	FNMF (Fédération Nationale de la Mutualité Française)
Pfrunder	Frédérique	Mouvement associatif
PLATTIER	Jean-Paul	DGE/SCIDE/SDDE
Porruncini	Paule	CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires)
Prévost	Laurine	Finansol
Richard	Benjamin	Bpifrance
Salomon	Lou	Animafac
Schatzman	Jérôme	Essec
Sebag	Raphaëlle	Impact Invest Lab
Secrétariat direction DGCS		DGCS (Direction Générale de la Cohésion Sociale)
Sibille	Hugues	Avisé
Suchet	Lucie	Mouvement Associatif
Thiolat	Jacques	Le Mouvement associatif Pays de Loire
Tiberghien	Frédéric	Finansol
Turini	Cédric	Fédération nationale des Caisses d'Epargne
Valette	Annick	ESPER (Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République)
Verny	Emmanuel	ESS France
Vincent	Fabienne	FNMF (Fédération Nationale de la Mutualité Française)
Welter	Géraldine	CDC (Caisse des Dépôts et Consignations)
Zaslavsky	Léa	MakeSense et SenseCube (Accélérateur des projets d'entrepreneuriat)

# RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION « ECOSYSTEME DE L'INNOVATION SOCIALE » SUR UN ACCELERATEUR D'INNOVATION SOCIALE

## A. Introduction

### ► Préambule

La Commission Écosystème de l'innovation sociale du CSESS a pour ambition de faire mieux reconnaître l'innovation sociale dans notre pays et de dégager des propositions concrètes pour les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs concernés favorisant son changement d'échelle et ses impacts positifs. Elle a dans un passé récent obtenu des résultats significatifs avec un article de loi consacré à l'innovation sociale dans la loi de 2014, la définition d'un socle de critères pour caractériser l'innovation sociale et la création d'un Fonds spécialisé à la Bpifrance (FISO).

La Commission défend la notion d'écosystème favorable à l'innovation sociale (IS) passant par un décloisonnement d'acteurs aujourd'hui encore trop séparés, la prise en compte des avancées des écosystèmes favorables à l'innovation technologique et met l'accent sur des écosystèmes territoriaux. Elle défend l'idée de faire de l'innovation sociale un enjeu fort d'investissement public et privé avec évaluation précise des impacts obtenus. Elle insiste sur la nécessité de favoriser la Recherche développement (R&D)

La Commission « Ecosystème de l'IS » s'inscrit en complément des travaux des différentes commissions du CSESS et en particulier ceux qui portent sur une stratégie de développement de l'ESS et la préparation d'un Pacte de croissance.

Dans le cadre de la préparation de la feuille de route qui sera proposée au Ministre d'Etat, Nicolas Hulot, le Haut-Commissaire Christophe Itier a missionné la Commission pour dégager rapidement (Janvier 2018) des propositions sur ce que pourrait être un accélérateur d'innovation sociale dans notre pays. Les membres de la commission dont on trouve la liste ci-dessus s'y sont engagés pleinement et de nombreuses contributions écrites ont été versées au travaux qu'on trouvera en annexe.

Le rapport ci-après est le fruit d'un travail collectif. Il se veut concret et opérationnel. Il se concentre sur l'accélérateur d'innovation sociale, en rappelant que d'autres propositions, en particulier dans le domaine fiscal sont sur la table.

Ces travaux seront présentés lors d'une prochaine réunion plénière du CSESS.

## ► Définition et caractérisation de l'innovation sociale

Les travaux de la Commission sur l'innovation sociale s'inscrivent dans le cadre de la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et donc plus précisément dans le cadre de l'article 15 de cette loi. Les projets d'innovation sociale sont donc ici ceux portés par les entreprises de l'économie sociale et solidaire reconnues au titre de cette loi.

### **DEFINITION DE L'INNOVATION SOCIALE PAR LA LOI**

L'innovation sociale a été pour la première fois reconnue par l'Etat en juillet 2014 dans la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, par un article dédié (art. 15) :

*« I. - Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :*

*1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;*

*2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale.*

*II. - Pour bénéficier des financements publics au titre de l'innovation sociale, le caractère innovant de son activité doit, en outre, engendrer pour cette entreprise des difficultés à en assurer le financement intégral aux conditions normales de marché. Cette condition ne s'applique pas aux financements accordés au titre de l'innovation sociale par les collectivités territoriales.*

*III. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire définit des orientations permettant d'identifier un projet ou une activité économique socialement innovant au sens du I.*

### **Compléments de définition :**

- **3 catégories d'acteurs portent l'innovation sociale**

- Acteurs associatifs et de l'entrepreneuriat
- Pouvoirs publics
- Citoyens

A noter, les associations restent le premier laboratoire de l'innovation sociale.

- **Des caractéristiques semblables aux autres dimensions d'innovation**

Au-delà de ses spécificités propres, l'innovation sociale, comme l'innovation technologique :

- peut avoir des intensités différentes : de l'innovation incrémentale (amélioration de l'existant) à l'innovation radicale ou de rupture (transformation en profondeur).

- passe par un processus en 4 dimensions : **émergence, expérimentation, évaluation, diffusion.**

- **Des caractéristiques propres**

Dans le cadre de l'article 15 de la loi ESS qui définit l'innovation sociale, la commission « Ecosystème de l'innovation sociale » du Conseil supérieur l'économie sociale et solidaire (CSESS) a proposé des orientations de caractérisation de l'innovation sociale, approuvées en février 2017.

Ces orientations ont été élaborées dans la continuité des travaux lancés dès 2011, sous l'égide de l'Avise et du Mouvement des entrepreneurs sociaux, par des acteurs de l'économie sociale et solidaire, acteurs de l'innovation et chercheurs, qui avaient donné lieu à une première grille de caractérisation.

Ces orientations de caractérisation se sont concentrées sur les innovations sociales portées par les entreprises de l'économie sociale et solidaire reconnues par la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Elles visent à fournir une base commune à l'ensemble des acteurs de l'innovation sociale, tout en s'adaptant à la diversité de leurs besoins :

- Entrepreneur souhaitant diagnostiquer son projet pour repérer des pistes d'amélioration ;
- Organisme cherchant à sélectionner des projets innovants pour les financer ou les valoriser ;
- Incubateur proposant d'accompagner des projets dans leur développement, etc.

Ces orientations se composent d'une grille « adaptable » composée d'un faisceau de critères répartis dans trois catégories : besoins sociaux et implication des acteurs ; autres effets positifs ; expérimentation et prise de risque. Le CSESS accompagne cette grille d'une note de recommandations quant à son utilisation.

**Consulter ces orientations :**

[http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170522/csess\\_caracterisation-innovation-sociale\\_201702.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170522/csess_caracterisation-innovation-sociale_201702.pdf)

## ► **Éléments de contexte**

L'innovation constitue aujourd'hui un des piliers de l'action publique tant au niveau européen que national. Elle est reconnue comme un facteur clé de la compétitivité régionale. Pour autant, force est de constater la prédominance d'une conception technologique de l'innovation, primordiale certes, mais insuffisante. D'autres dimensions de l'innovation, comme l'innovation sociale ou l'innovation organisationnelle, constituent des leviers complémentaires essentiels pour identifier et mettre en œuvre des réponses nouvelles aux grands enjeux sociétaux, créatrice d'activités et d'emploi, notamment en période de transition : se nourrir sainement et sans gaspiller, se loger convenablement en respectant la planète, insérer les chômeurs dans une activité de qualité, faire reculer le décrochage scolaire, accéder aux technologies indispensables, se former tout au long de la vie, se déplacer librement et sobrement, sortir du surendettement, vieillir et mourir dans la dignité.

Des avancées significatives ont été portées par les pouvoirs publics. L'innovation sociale est aujourd'hui identifiée par la Commission européenne et intégrée dans le cadre stratégique commun pour le financement de la recherche et de l'innovation dans l'Union européenne. En France, les politiques publiques nationales ont accéléré leurs actions de soutien au développement de l'innovation sociale, en reconnaissant l'innovation sociale par la loi du 31 juillet 2014 (Art.15). Au niveau régional, les nouvelles stratégies régionales d'innovation (SRI) la prennent progressivement en compte.

Faire reconnaître l'innovation sociale portée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire, accompagner et financer l'innovation sociale pour accélérer son changement d'échelle sont aujourd'hui des enjeux clés à poursuivre.

### • **Rappel du contexte européen**

Dans le cadre de la Stratégie Europe 2020, l'Union européenne s'engage activement pour la reconnaissance de l'innovation sociale.

- 2010 : publication du rapport « Empowering people, driving change : social innovation in the European Union »
- 2011 : lancement de la plateforme « Social innovation Europe »
- 2011 : intégration de l'innovation sociale dans les 7 mesures phares de la Stratégie Europe 2020
- 2014 : réaffirmation du soutien à l'innovation sociale dans la programmation 2014-2020 des Fonds structurels européens
- 2016 : adoption du rapport du GECES (Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social) sur l'entrepreneuriat et l'économie sociale.

### • **Rappel du contexte français au niveau national**

En France, les pouvoirs publics s'emparent progressivement de la question de l'innovation sociale, notamment en :

- 2010 : propositions en faveur de l'innovation sociale dans le rapport parlementaire de Francis Vercamer

- 2011 : propositions pour accélérer le développement de l'innovation sociale élaborées par le Conseil supérieur de l'Economie sociale et solidaire
- 2014 : lancement du chantier présidentiel « La France s'engage » pour encourager les projets socialement innovants
- 2014 (juin) : publication de l'article 15 de la Loi ESS, dédié à l'innovation sociale
- 2015 : remise à Marylise Lebranchu, du rapport « L'innovation au pouvoir » d'Akim Oural,
- 2016 : lancement des premiers Contrats à impact social

- **Contexte de l'innovation technologique : chiffres clés**

En 2014, il y a eu 9 milliards d'euros de soutien public à l'innovation technologique et le Crédit Impôt Recherche représente 60 % de soutien public à la R&D et l'innovation.

Les réseaux d'accompagnement dédiés à l'innovation s'ouvrent peu à peu aux projets socialement innovants mais ils leur restent difficilement accessibles.

Il y aujourd'hui notamment :

- 71 Pôles de compétitivité
- 170 Clusters
- 20 Agences régionales de l'innovation
- 100 Incubateurs et pépinières
- 34 Plans de reconquête industrielle
- Des instituts de recherche technologique
- Sociétés d'accélération de transfert technologique (SATT)
- Un Dispositif jeunes entreprises innovantes (JEI)

## B. Recommandations pour un accélérateur d'innovation sociale (AIS)

### ► Principes d'actions partagés

- **Viser plutôt un écosystème d'accélération qu'un seul accélérateur** articulant :
  - Émergence-expérimentation et changement échelle des entreprises de l'ESS de taille intermédiaire (ESTI)
  - Dimension nationale et dimension territoriale : vers des clusters régionaux d'acteurs IS
  - Approche filière systémique et projets territoriaux co-construits par un collectif d'acteurs
- Dynamiser et mettre en cohérence 4 leviers : **expérimentation / accompagnement / financement / évaluation**
- **Choisir des territoires d'expérimentation pilotes avec notamment l'appui des collectivités territoriales et l'implication des acteurs de l'innovation**
- **Faire émerger et développer des innovations sociales sur les grands défis sociétaux prioritaires annoncés par Nicolas Hulot** (*Transition écologique, insertion sociale, numérique, jeunesse, ruralité*)
- Définition IS : ne pas réécrire l'Article 15 avant d'avantage d'évaluation, mais **préciser les modes opératoires en tenant compte de l'existant technologique**
  - *Les orientations de caractérisation de l'IS proposées par la Commission sont adaptées, pas de frein à ce niveau (ex : retour d'expérience positif de BpiFrance pour le FISO)*
  - **Freins à lever :**
    - Développer des écosystèmes de territoires & de secteur cohérents et efficaces*
    - Former les financeurs/accompagnateurs à l'innovation sociale pour avoir une culture commune*
    - Développer le droit à l'expérimentation des entreprises de l'ESS*
    - Systématiser le transfert de savoir-faire avec les acteurs de l'innovation*
- **Adapter l'investissement public /privé** dans l'innovation sociale à tous les modèles économiques et statutaires des différentes entreprises de l'ESS
- **Favoriser le développement de solutions co-construites par des collectifs d'acteurs en répondant à des besoins sociaux peu ou mal couverts, dans des démarches d'alliances** : pouvoirs publics, collectivités locales, acteurs ESS/non ESS, chercheurs, universités, acteurs de l'innovation, citoyens...
- **Ne pas opposer projets associatifs/citoyens et projets entrepreneuriaux** mais les articuler
- **Systématiser l'intégration des laboratoires de recherche** et du monde académique dans les expérimentations de projets avec des démarches de Recherche & Développement structurées
- **Articuler innovation sociale et innovation financière** : expérimenter de nouveaux leviers de financement pour l'amorçage et le changement d'échelle, compléter la dépense sociale par l'investissement social
- **Définir un modèle économique pérenne et réaliste** pour chaque axe de l'accélérateur
- **Inscrire les propositions dans le temps** : annonces court terme/structuration moyen terme / effets long terme
- S'assurer de **pilotages et de gouvernances simples, lisibles, efficaces** avec un principe de subsidiarité

## ► Un écosystème d'accélération des innovations sociales en 7 axes

Ci-dessous un résumé des 7 axes, détaillés ci-après.

### 1. Fédérer par une marque nationale

- ✓ *Label territoires d'innovation sociale*
- ✓ *Labélisation territoires ruraux, en transition*
- ✓ *Rayonnement de l'IS à l'étranger*

### 2. Organiser la capitalisation pour essayer

- ✓ *Carrefour des innovations sociales*
- ✓ *Communauté des accélérateurs*
- ✓ *Projets collectifs entreprises de l'ESS, collectivités, citoyens, chercheurs*

### 3. Permettre et financer les expérimentations et les amorçages

- ✓ *Fonds d'amorçage innovation sociale*
- ✓ *AMI national droit à l'expérimentation*

Projets en  
Emergence

### 4. Consolider par accompagnements et financements

- ✓ *Qualification et analyse des pratiques*
- ✓ *DLA : évolution des pratiques*
- ✓ *Transfert de Savoir-Faire (TSF)*
- ✓ *HubESS : plateforme d'orientation*

Projets en  
consolidation

### 5. Propulser des entreprises de l'ESS de taille intermédiaire (ESTI)

- ✓ *A à P entreprises de l'ESS d'envergure porteuses d'IS*
- ✓ *HubESS : fond d'ingénierie*
- ✓ *Nouvelles solutions de financement du changement d'échelle*

Projets en  
changement  
d'échelle

### 6. Diffuser et outiller une culture de l'évaluation d'impact

- ✓ *Nouveaux terrains d'observation : soutien contrats impact social*
- ✓ *Fonds d'évaluation d'impact social*
- ✓ *Base de données publique d'indicateurs*

### 7. Favoriser la recherche et développement

- ✓ *Partenariats entreprises-chercheurs*
- ✓ *Expérimentation dans 20 clusters d'entreprises mobilisant de la R&D IS.*

## C. Recommandations détaillées par axe

### ► AXE N°1 : Fédérer par une marque

Créer une **marque forte, gage de lisibilité au niveau national** et de visibilité au niveau international (à moyen terme)

#### • Ecosystème et initiatives en cours

**Des démarches inspirantes sur lesquelles s'appuyer :**

- La French Tech
- France expérimentation
- PIA Territoire Grande Ambition
- Grande Ecole du Numérique
- La France s'engage

**Poursuivre la diffusion d'une culture commune : actions de sensibilisation et de formation.**

#### • Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur

##### **Label territoires d'innovation sociale**

Lancement d'un AMI pour labelliser au niveau national et local (alliance Etat-Régions) les accélérateurs d'IS existants.  
En parallèle, labélisation des projets d'innovation sociale.

##### **Labélisation territoires ruraux, en transition**

Lancement d'un AMI pour labelliser les territoires ruraux à potentiel en identifiant un acteur chef de fil.

##### **Faire rayonner l'innovation sociale en France et à l'étranger**

Partage d'une identité commune dans une dynamique de célébration, remise de prix/trophées...  
Valorisation des innovations et des prises de risques  
Former des interlocuteurs dédiés (ambassades, Ubifrance...).

#### • Cibles

Innovations sociales à tous les stades de développement.

#### • Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité

**Nationaux** : Alliance Etat-Régions, CDC, Réseaux de l'ESS<sup>1</sup>, articulation Conférence Nationale des Territoires.

**Territoriaux** : Accélérateurs (Communauté des accélérateurs/incubateurs IS, DLA...), Réseaux Régionaux d'Innovation, Réseaux de l'ESS, acteurs de la ruralité.

#### • Gouvernance et financeurs à mobiliser

**Gouvernance** : impliquer les niveaux de collectivités territoriales pertinents (Régions, Départements, Intercommunalités, ...).

**Financement** : Etat, Collectivités territoriales, Europe, fondations d'entreprise, autres.

<sup>1</sup> Pour en savoir plus : <http://www.esspace.fr/federations-de-l-ess.html>

- **Focus labélisation : points d'attention**

La mise en œuvre d'une marque innovation sociale forte, gage de lisibilité au niveau national, est notamment envisagée à travers la labélisation de territoires d'innovation sociale existants, de territoires ruraux, en transition, de projets socialement innovants, en s'appuyant sur les enseignements de démarches inspirantes (French Tech, la France s'engage...).

Pour s'engager dans cette voix, les membres de la commission soulèvent différents points de méthode et d'attention à traiter afin d'aboutir à des modalités de mise en œuvre pertinentes :

- Définir des objectifs précis de labélisation.
- Définir les critères pour être labélisés « labélisateur » de projets d'innovation sociale.
- Adapter la labélisation des territoires en tenant compte de leur maturité et de leurs caractéristiques (attention particulière à porter aux territoires ruraux sur lesquels émergent de nombreuses innovations sociales).
- S'appuyer sur les outils de caractérisation existants pour labéliser les porteurs de projets d'innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire (cf. Orientations de caractérisation de l'innovation sociale produites par le CSESS).
- Segmenter la labélisation des porteurs de projets d'innovation sociale en tenant compte de leurs stades de développement (besoins d'accompagnement et de financement pour chaque stade – émergence, consolidation, changement d'échelle) ; des différences de modèles socio-économiques.
- Faire des collectivités territoriales, un partenaire stratégique, financier et opérationnel incontournable au regard des politiques de soutien à l'innovation sociale développées (notamment dans les Régions, cf. « *Panorama des actions de soutien à l'innovation sociale en Région* », *Régions de France-Avise, 2015*).
- S'attacher à coupler cette démarche par un soutien renforcé aux territoires ruraux, en transition, fragiles, dans un objectif long terme d'écosystèmes d'innovation sociale homogènes et performants partout en France.

## ► AXE N°2 : Organiser la capitalisation

Repérer et capitaliser des projets au caractère multiforme, aux réponses multiples et duplicables.

### • Ecosystème et initiatives en cours

#### **Communauté Accélérateurs / Acteurs de l'émergence**

Plus de 60 acteurs partout en France, communauté animée par l'Avisé, de l'idéation à la création, pour accompagner le lancement de nouveaux projets.

#### **Carrefour des innovations sociales**

Lancement d'une plateforme "carrefour des innovations sociales » par le CGET et la Fonda

#### **Réseaux de l'économie sociale et solidaire**

### • Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur

#### **Favoriser les projets collectifs**

Proposition d'un AMI pour des projets co-construits (collectivités, entreprises de l'ESS, citoyens, chercheurs...) avec un financement dédié dès la phase amont de prospective territoriale (avant réalisation du projet)

#### **Développer les coopérations avec les services publics de l'Etat**

Expérimenter des guichets uniques par thématiques pour monter des projets collectifs et s'appuyer sur les innovations de politiques publiques.

Accélérer la formation des agents publics à l'innovation sociale et territoriale et appuyer les structures publiques pour adopter une posture de coproduction de l'action publique.

### • Cibles

Innovations sociales au stade de l'émergence.

#### • Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité

**Nationaux** : Avisé, CGET, Etat/Services déconcentrés, agences publiques, Fonda, Réseaux de l'ESS, MakeSense.

**Territoriaux** : Accélérateurs (Communauté des accélérateurs/incubateurs IS, DLA...), collectivités territoriales, chercheurs (Institut Godin...), réseaux de l'ESS, mouvements citoyens.

#### • Gouvernance et financeurs à mobiliser

**Gouvernance** : impliquer les niveaux de collectivités territoriales pertinents (Régions, Départements, Intercommunalités, ...).

**Financement** : Etat, collectivités territoriales, Europe, fondations d'entreprise, autres.

## ► AXE N°3 : Permettre et financer expérimentations et amorçages

**Faciliter l'accès à l'expérimentation**, aux dispositifs classiques de soutien, aux démarches de R&D, et à la **modélisation** de projets émergents.

### • Ecosystème et initiatives en cours

Travaux lancés par la Commission EIS avec les administrations publiques concernées : examiner comment l'ESS innovante peut optimiser son recours à des mesures fiscales type CII (crédit d'impôt) ou JEI (Jeune Entreprise Innovante)

Projet de lancement d'expérimentation grande nature avec des collectivités territoriales parties prenantes.

### **Partenariats entreprises-chercheurs**

Optimiser les dynamiques de co-construction de projets entre laboratoires de recherche universitaires et projets d'innovation sociale (mobilisation de CIFRE, etc.) et diffuser une culture de la Recherche & Développement

### • Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur

#### **Fonds d'amorçage innovation sociale**

Prévoir une gestion du fonds d'amorçage au niveau national et local avec l'appui des acteurs de l'innovation et permettre.

#### **Droit à l'expérimentation**

AMI ouvert à tous types de structures sur les défis sociétaux prioritaires de manière intégrée à la politique globale d'expérimentation française.

Contrats à Impact Social pour financer des expérimentations de grande envergure.

#### **Avance remboursable "prototypage"**

Pour tout type de structure : 30 à 100 KE, pour financer la réalisation du premier prototype (produit, service, méthodes/processus)

### • Cibles

Innovations sociales au stade de l'émergence.

### • Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité

**Nationaux et Européens** : Acteurs Recherche, Innovation, Universités, administrations fiscales, France expérimentation, financeurs solidaires et investisseurs (CDC, France Active, Inco-Comptoir de l'innovation, Bpifrance, FEI...), agences publiques.

**Territoriaux** : Accélérateurs (Communauté des accélérateurs/incubateurs IS), collectivités territoriales, DRCDC, réseaux de l'ESS.

### • Gouvernance et financeurs à mobiliser

**Gouvernance** : impliquer les niveaux de collectivités territoriales pertinents (Régions, Départements, Intercommunalités, ...).

**Financement** : Etat, Collectivités territoriales, Europe, fondations d'entreprise, autres.

- Proposition budgétaire détaillée

**Stimulation (identification d'idées et de porteur de projets, appui au passage à l'acte)**

	<b>Emergence</b> : de l'idée à l'entreprise	<b>Amorçage</b> : du lancement de l'entreprise aux premiers 10 K€ de CA
Acteurs Clefs	Fabriques à initiatives, Start Up de Territoires, Réseaux, Hackatons...	Réseaux
Action	Sensibilisation entrepreneuriale et citoyenne et émergence projets	Rencontre avec acteurs clefs pour se lancer (ex : Impact Investing tour, nuit du probono, rencontre experts)
Nombre pers/ES touchées	30000 pers	5000 ES
Coût	0,5M€/an	0,5M€/an

**Accompagnement**

	<b>Emergence</b> : de l'idée à l'entreprise	<b>Amorçage</b> : du lancement de l'entreprise aux premiers 10 K€ de CA
Acteurs Clefs	Fabrique à initiatives, Incubateurs, start up de territoire	Incubateurs spécialisés sur les territoires (1ère Brique, Realis, ATIS, Antropia, Ronalpia, INCO, Sensecube, Alter(Incub, etc.)
Action	Accompagnement au développement du projet/ prototypage de l'entreprise sociale avant son lancement concret	Accompagnement dans le lancement de l'entreprise sociale et son évaluation d'impact
Nombre pers/projets/entreprises touchées	150 projets/an	100 entreprises/an
Coût	1,5M€ /an	1M€ /an

**Bourse AIS pour structure avec modèle économique viable**

	<b>Emergence</b> : de l'idée à l'entreprise	<b>Amorçage</b> : du lancement de l'entreprise aux premiers 10 K€ de CA
Acteurs Clefs	France Active, Collectivités, Fondation	Friends and family, business Angels, Crowdfunding, France active
Action	Financement de la phase de prototypage des projets accompagnés et labellisés via fonds de confiance	Bourse AIS pour financer les actions de consolidation et de levée de fond des entreprises accompagnées et labellisées
Nombre pers/ES touchées	150 projets/an	100 entreprises/an
Coût	10k€/porteur de projet/ an soit 1,5M€ / an	20k€/ES, via des bourses d'amorçage (en création) soit 2M€/an

**Financement actions préfigurant une évolution ou création de politique publique**

	<b>Emergence</b> : de l'idée à l'entreprise	<b>Amorçage</b> : du lancement de l'entreprise aux premiers 10 K€ de CA
Acteurs Clefs	Collectivités, Fondations	
Action	Financement de la phase de « test » d'une action sociale innovante, permettant notamment des coûts humain et financier important pour la société	
Nombre pers/ES touchées	20 nouvelles expérimentations/an	
Coût	1M€ engagés pour chaque expérimentation (300 K€ par an sur 3 ans + 100 k€ pour évaluation Impact) soit <b>20M€/an</b>	

## ► AXE N°4 : Consolider par accompagnements et financements

**Renforcer et optimiser les dispositifs** pour accompagner et financer la consolidation des projets socialement innovants.

### • Ecosystème et initiatives en cours

#### **Qualification et analyse des pratiques**

Développement d'actions d'outillage pour les professionnels du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) au niveau national, régional et local.

Articulation et évaluation des pratiques d'accompagnement et de financements par des actions d'animation et de professionnalisation.

Exemple : plateforme d'orientation du HubESS

### • Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur

#### **DLA : Evolution des pratiques**

Intégrer un diagnostic innovation sociale dans tous les DLA.

#### **Transfert de Savoir-Faire (TSF)**

Tester et déployer des TSF (échange de méthodes, de pratiques, etc.) entre réseaux locaux d'accompagnement, entre initiatives d'innovation sociale

#### **Former les accompagnateurs**

Développer la cohérence et la montée en compétence dans les pratiques

### • Cibles

Innovations sociales au stade de la consolidation.

### • Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité

**Nationaux** : Etat, Avise (animation DLA, TSF), réseaux de l'ESS, Financeurs solidaires (France Active...), Universités/Grandes Ecoles (ESSEC...)

**Territoriaux** : dispositifs d'accompagnement et de financement de la consolidation, collectivités territoriales, réseaux de l'ESS.

### • Gouvernance et financeurs à mobiliser

**Gouvernance** : impliquer les niveaux de collectivités territoriales pertinents (Régions, Départements, Intercommunalités, ...).

**Financement** : Etat, Collectivités territoriales, Europe, fondations d'entreprise, autres.

- Proposition budgétaire détaillée

**Stimulation (identification d'idées et de porteur de projets, appui au passage à l'acte)**

	<b>Accélération</b> : de quelques 10/100 K€ de CA à 3 à 5 M€
Acteurs Clefs	Tête de réseaux
Action	Rencontre avec acteurs clefs pour se développer et essayer (décideurs publics, grands comptes, financeurs à impact etc.)
Nombre pers/ES touchées	1000 ES
Coût	1M€/an

**Accompagnement**

	<b>Accélération</b> : de quelques 10/100 K€ de CA à 3 à 5 M€
Acteurs Clefs	Accélérateurs et programmes spécialisés (Hub ESS, Alter' Venture, programme Readiness)
Action	Accompagnement au changement d'échelle (levée de fond, essaimage, stratégie internationale, etc.) et à l'évaluation d'impact social (construction de référentiel, coûts évités)
Nombre pers/projets/entreprises touchées	50 entreprises/an
Coût	1 M€/an

### Bourse AIS pour structure avec modèle économique viable

	<b>Accélération</b> : de quelques 10/100 K€ de CA à 3 à 5 M€
Acteurs Clefs	Fonds d'investissement à impact (INCO, Phitrust, ESFIN, Investir et +), France Active
Action	Bourse AIS pour financer les actions de structurations
Nombre pers/ES touchées	50 entreprises par an
Coût	30 K€/ES, soit 1,5M€ / an

### Financement actions préfigurant une évolution ou création de politique publique

	<b>Accélération</b> : de quelques 10/100 K€ de CA à 3 à 5 M€
Acteurs Clefs	Etat : Ministères et CIS, Fondations, France s'engage
Action	Déployer à grande échelle une action sociale innovante dont la pertinence a été validée
Nombre pers/ES touchées	13 accélérations d'actions sociales innovantes lancées /an
Coût	1,5 M€/an/action accélérée sur 3 ans + 0,5 M€ pour l'évaluation soit 5 M€ par innovation accélérée et <b>65 M€ engagés/an</b>

## ► AXE N°5 : Propulser des entreprises de l'ESS de taille intermédiaire (ESTI)

Stimuler et accompagner le changement d'échelle des projets.

### • Ecosystème et initiatives en cours

#### **HubESS**

Lancement d'une plateforme numérique : visibilité des solutions d'accompagnement, référencement des acteurs nationaux/régionaux, outil d'orientation (entreprises de l'ESS > accompagnements qualifiés)

Lancement d'un fonds d'ingénierie donnant accès aux dirigeants à des parcours d'accompagnements stratégiques.

#### **Animation de la communauté des acteurs du changement d'échelle**

Articulation des parcours d'accompagnement des dispositifs nationaux d'accompagnement avec les accélérateurs IS locaux

#### **Solutions de financements**

Déploiement d'un écosystème d'outils financiers : NovESS, FISO, Impact Coopératif....

### • Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur

#### **Appel à projets (AàP) entreprises ESS d'envergure**

Lancement d'un appel à projet pour soutenir 15 à 20 entreprises de l'ESS porteuses d'innovation sociale, à vocation nationale ou en fort déploiement local, sur les 5 grands défis thématiques prioritaires prédéfinis.

#### **Programme d'appui au changement systémique**

Soutenir le développement de solutions transformatrices pour la société dans le cadre de partenariats publics-privés renforcés.

### • Cibles

Innovations sociales au stade de changement d'échelle.

#### • Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité

**Nationaux** : Etat, CDC, Avise, dispositifs d'accompagnement au changement d'échelle, financeurs solidaires et investisseurs (France Active, Inco-Comptoir de l'innovation, Bpifrance...), réseaux de l'ESS, chercheurs/experts (Le Rameau...).

**Territoriaux** : Accélérateurs (Communauté des accélérateurs IS, DLA...), entrepreneurs sociaux, collectivités territoriales (appui déploiement local), réseaux de l'ESS.

#### • Gouvernance et financeurs à mobiliser

**Gouvernance** : impliquer les niveaux de collectivités territoriales pertinents (Régions, Départements, Intercommunalités, ...).

**Financement** : Etat, Collectivités territoriales, Europe, fondations d'entreprise, autres.

- **Proposition budgétaire détaillée**

**Stimulation (identification d'idées et de porteur de projets, appui au passage à l'acte)**

	<b>Changement d'échelle : de 3 à 5 M€ de CA à....</b>
Acteurs Clefs	Tête de réseaux
Action	Rencontre avec acteurs clefs pour se développer et essayer (décideurs publics, grands comptes, financeurs à impact etc.)
Nombre pers/ES touchées	1000 ES
Coût	1M€/an

**Accompagnement**

	<b>Changement d'échelle : de 3 à 5 M€ de CA à....</b>
Acteurs Clefs	Accélérateurs et programmes spécialisés (Hub ESS, Alter' Venture, programme Readiness)
Action	Accompagnement au changement d'échelle (levée de fond, essaimage, stratégie internationale, etc.) et à l'évaluation d'impact social (construction de référentiel, coûts évités)
Nombre pers/projets/entreprises touchées	30 entreprises/an
Coût	1,5 M€/an

### Bourse AIS pour structure avec modèle économique viable

	Changement d'échelle : de 3 à 5 M€ de CA à....
Acteurs Clefs	Epargne salariale et fonds d'investissement à Impact
Action	Bourse AIS pour financer le déploiement national et international des ES accompagnées et labellisées
Nombre pers/ES touchées	30 entreprises/an
Coût	100 K€/entreprise (cf appel à projets préfiguration AIS) soit 3M€/an

### Financement des actions préfigurant une évolution ou création de politique publique

	Changement d'échelle : de 3 à 5 M€ de CA à....
Acteurs Clefs	Etat : Ministères et CIS, Fondations, France s'engage
Action	Déployer à grande échelle une action sociale innovante dont la pertinence a été validée
Nombre pers/ES touchées	13 accélérations d'actions sociales innovantes lancées /an
Coût	1,5 M€/an/action accélérée sur 3 ans + 0,5 M€ pour l'évaluation soit 5 M€ par innovation accélérée et <b>65 M€ engagés/an</b>

## ► AXE N°6 : Diffuser et outiller une culture de l'évaluation de l'impact

Evaluer les impacts sociaux et environnementaux.

### • Ecosystème et initiatives en cours

#### **Promotion et capitalisation des démarches d'évaluation**

Centre de ressources : travaux nationaux pour qualifier, analyser, et coordonner les approches d'évaluation existantes, construire un cadre évaluatif adapté aux spécificités de l'innovation sociale, optimiser les démarches dans les aides développées par les financeurs publics.

Pour cela :

- S'appuyer sur des partenariats avec les laboratoires de recherche pour réaliser ces démarches d'évaluation
- Développer des partenariats avec des acteurs comme France Stratégie.
- Permettre la montée en compétence des acteurs (acquisition d'une culture commune et formations)

### • Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur

#### **Lancement de nouveaux terrains d'observation**

Déploiement d'outils comme les contrats à impact social afin d'expérimenter de nouvelles modalités de financement de l'innovation sociale.

#### **Fonds d'évaluation d'impact social**

#### **Base de données publiques d'indicateurs d'évaluation**

### • Cibles

Innovations sociales à tous les stades de développement.

### • Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité

**Nationaux** : Avise, Réseaux de l'ESS, financeurs solidaires et investisseurs (CDC, France Active, Inco - Comptoir de l'innovation...), experts et chercheurs, France Stratégie.

**Territoriaux** : expérimentateurs de terrain (profil varié).

### • Gouvernance et financeurs à mobiliser

**Gouvernance** : impliquer les niveaux de collectivités territoriales pertinents (Régions, Départements, Intercommunalités, ...).

**Financement** : Etat, Collectivités territoriales, Europe, fondations d'entreprise, autres.

## ► AXE N°7 : Favoriser la recherche et développement

Créer les conditions d'une recherche et développement en innovation sociale (R&D IS)

### • Ecosystème et initiatives en cours

#### **Partenariats entreprises-chercheurs**

Optimiser les dynamiques de co-construction de projets structurés entre laboratoires de recherche universitaires et projets d'innovation sociale (mobilisation de CIFRE, etc.) et diffuser une culture de la Recherche & Développement.

#### **Développement de démarches concertées d'évaluation de l'impact social**

S'appuyer sur des partenariats pérennes avec les laboratoires de recherche.

### • Nouvelles briques à intégrer à l'accélérateur

#### **Accroître la capacité d'innovation sociale des structures de l'ESS**

- Faire reconnaître la recherche-action comme démarche de recherche à part entière
- Réaliser une expérimentation dans 20 clusters d'entreprises de l'ESS mobilisant de la R&D IS.
- Modifier l'instruction du code des impôts relative au Crédit Impôt Recherche (CIR) et développer l'accompagnement des entreprises de l'ESS sur ce type de dispositifs.
- Construire un référentiel de formation « ingénieur R&D innovation sociale »

#### **Lancer des expérimentations dans chaque région**

- Consortiums ANR
- Démarches de recherche action
- Emergence de Centre de transfert en sciences humaines et sociales

### • Cibles

Innovations sociales à tous les stades de développement.

### • Acteurs opérationnels à mobiliser en priorité

**Nationaux** : Ministère de l'enseignement et de la recherche, Ministère de l'économie et des finances, Labo de l'ESS, Universités, laboratoires de recherche

**Territoriaux** : expérimentateurs de terrain (profil varié).

### • Gouvernance et financeurs à mobiliser

**Gouvernance** : impliquer les niveaux de collectivités territoriales pertinents (Régions, Départements, Intercommunalités, ...).

**Financement** : Etat, Collectivités territoriales, Europe, fondations d'entreprise, autres.

# ANNEXES : CONTRIBUTIONS DES MEMBRES DE LA COMMISSION « ECOSYSTEME DE L'INNOVATION SOCIALE » POUR UN ACCELERATEUR D'INNOVATION SOCIALE

(par ordre alphabétique)



## A. Proposition de lexique (LE RAMEAU)

### *Proposition du RAMEAU, laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun*

Dans le cadre du Conseil Supérieur de l'ESS, la Commission Innovation Sociale a la charge d'un avis sur l'Accélérateur d'Innovation Sociale. Hugues SIBILLE a demandé à Charles-Benoît HEIDSIECK de faire une première proposition de lexique à inclure dans le projet d'avis.

### Avant-propos

Depuis 12 ans, Le RAMEAU fait de la recherche de terrain sur la co-construction du bien commun au travers d'alliances innovantes entre organisations, publiques et privées, riches de leurs différences.

L'un des enseignements est que la **sémantique est l'un des principaux freins à la capacité réelle des acteurs à dialoguer, surtout en France, et plus encore à co-construire\* des solutions**. Ce qui est déjà une limite forte entre « pairs » du même monde qui pensent avoir le même langage, devient souvent un fossé insurmontable entre mondes différents ; le même mot pouvant avoir des attributs radicalement différents entre univers.

Dès 2012, Le RAMEAU a donc commencé à établir progressivement un « dictionnaire des praticiens » pour faciliter le dialogue, notamment sur les territoires. Il permet de partager, si ce n'est des définitions communes, au moins les différents prismes pour appréhender un sujet. Il s'agit d'une démarche apprenante très pragmatique : formaliser une première série de définitions, la mettre en partage entre différentes natures d'acteurs, puis ajuster progressivement les notions en fonction des retours. Chacune des définitions de cette note a fait l'objet de tests pour vérifier leur appropriation par des univers différents. La liste ci-dessous est de fruit de l'expérience, et n'a donc aucun caractère universel.

En tant que première proposition issue des travaux empiriques du RAMEAU, chacune des définitions a vocation à être amendée par les membres de la Commission. Il sera collectivement nécessaire de s'assurer qu'elle reste « audible » au-delà du cercle d'experts qui la constitue.

N'ayant pas de liste collectivement établie, Le RAMEAU suggère une série de définitions, la Commission retiendra celles qu'elle jugera les plus pertinentes pour le rapport.

### Lexique

#### Accompagnement

L'accompagnement est la capacité, au-delà du financement, à apporter des compétences et des expertises pour aider le projet, en cohérence avec les besoins. Les accompagnements peuvent s'analyser selon les cibles (*personnes et/ou organisations*), les métiers et compétences mobilisés, les modalités de réalisations et l'étape du processus d'innovation<sup>2</sup>. Ils répondent à différents besoins : politiques (*aider à la prise de décision et à la gestion des risques*), stratégiques (*se projeter et inventer le modèle correspondant à ses ambitions*) et opérationnels (*outiller l'organisation et conduire le changement*).

## Analyse des besoins sociaux

Etude des enjeux, des pratiques et des « signaux faibles » permettant d'identifier les **besoins des personnes et des territoires, notamment des plus fragiles**, et de comprendre comment les solutions existantes couvrent tout ou partie de ces besoins. Elle repose sur une vision systémique\* et permet de positionner les solutions envisagées dans leur écosystème\*.

**Amorçage** (Voir processus d'innovation)

## Bien(s) commun(s)

Il convient de **distinguer deux notions radicalement distinctes** :

- Le **bien commun** est une notion philosophique selon laquelle certains principes sont transcendants aux droits et devoirs individuels afin de permettre de « faire société »<sup>3</sup>,
- Les **biens communs** sont des biens matériels (eau, air, ...) et immatériels (savoir) dont on considère qu'ils doivent être gérés différemment en raison de leur appartenance à tous, ne pouvant faire l'objet d'une propriété individuelle<sup>4</sup>.

## Co-construction

La co-construction est une **méthode** qui s'appuie à la fois sur un principe d'alliance (*volonté réciproque d'ouverture et d'agir ensemble*) et sur des modalités partenariales (*diversité de modèles selon les objectifs des parties prenantes*). Au-delà d'un dialogue structurant et de moyens partagés, la co-construction nécessite de passer d'une logique de « contrat-échange » (*réciprocité des apports*) à celle de « contrat-alliance » (*action commune autour d'objectifs communs*).

**Déploiement** (Voir processus d'innovation)

**Développement** (Voir processus d'innovation)

**Emergence** (Voir processus d'innovation)

## Ecosystème

**Interactions entre les acteurs d'un même environnement.** Le regard se décentre de l'analyse d'un objet unique pour étudier les relations entre l'ensemble des forces en présence. L'écosystème n'est pas la seule cartographie des acteurs, c'est aussi la compréhension des relations entre chacun d'eux dans une vision systémique\*. Cette notion, utilisée dans la

---

<sup>2</sup> Voir Synthèse du séminaire « Accompagnateurs – Investisseurs des projets à forte utilité sociétale » (Caisse des Dépôts, mai 2017), Note collective « évolution des besoins d'accompagnement des structures associatives : constats, besoins, et pistes de réflexion » (Mouvement Associatif + 10 réseaux, juillet 2017)

<sup>3</sup> Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions DALLOZ, collection JURIS Associations, décembre 2015)

<sup>4</sup> *Governing the Commons* (Elinor Ostrom – Prix Nobel d'économie en 2009, publié en 1990)

nature, permet de comprendre les liens entre les éléments et d'en analyser les impacts au-delà des résultats directement constatés.

**Expérimentation** (Voir processus d'innovation)

## Evaluation

Les organisations ont à articuler différents modes d'évaluation :

- L'évaluation de leur **performance** (*la RSE se transforme progressivement en RSO - Responsabilité Sociétale des Organisations – qui impacte toutes les organisations*),
- L'évaluation de la **pertinence** (*l'analyse des impacts s'impose comme un levier complémentaire à l'évaluation de la performance, notamment en innovation\* sociale\**),
- L'évaluation des **partenariats**<sup>5</sup> (*en quoi la relation partenariale impacte chacun des partenaires et plus globalement l'écosystème\* dans lequel ils évoluent*).

## Intérêt général

Exception française, la notion d'intérêt général, universelle et intemporelle par essence, s'incarne dans le temps et dans l'espace au travers de **3 leviers complémentaires** : la Vision partagée, l'Action collective transformatrice et la Gestion régulatrice. Chaque personne, physique et morale, publique et privée, en est actrice. Dans les principes Républicains, l'Etat en est le garant pour assurer que la volonté générale soit respectée<sup>6</sup>.

## Initiative / Invention / Innovation

En matière d'innovation, il convient de distinguer trois notions différentes correspondant à des stades de développement distincts :

- **Initiative** : toute démarche contribuant à améliorer une situation par une contribution adaptée aux besoins des personnes, des organisations ou des territoires.
- **Invention** : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés – elle est portée par son inventeur, et se caractérise par une « preuve de concept\* ».
- **Innovation** : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés, ayant été déployée à une échelle suffisamment significative pour impacter l'ensemble de l'écosystème – elle dépasse la capacité d'action de son seul inventeur, et l'invention est déclinée au travers de multiples usages.

A titre d'exemple, le « principe actif » de la pénicilline inventé par Fleming est une invention. Elle devient une innovation lorsque l'ensemble du corps scientifique et médical en comprend la portée, et la déploie au travers de médicaments.

## Investissement à impact

D'un point de vue financier, les projets d'innovation sociale sont par nature plus risqués, moins rentables et plus complexes. Les investissements à impact sont ceux qui prennent en compte non seulement la rentabilité financière, mais aussi la valeur des impacts afin d'accepter un niveau de risque / rentabilité différent de celui utilisé pour un investissement économique.

---

<sup>5</sup> Référentiel évaluation de l'utilité sociétale des partenariats (Le RAMEAU, 2015)

<sup>6</sup> Rapport collectif « L'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB. Heidsieck, novembre 2015)

## Modèles socio-économiques

Le modèle socio-économique est la structure de ressources sur laquelle repose la capacité d'action de la structure et/ou du projet. Il se caractérise par **3 leviers** : la nature des richesses humaines mobilisées (*salariés, bénévoles, services civiques...*), la structure de coûts et de revenus, ainsi que les stratégies d'alliances (*faire seul, faire avec, faire faire*).

**Modélisation** (Voir processus d'innovation)

## Preuve de concept

La « preuve de concept » est l'analyse des résultats des expérimentations\* qui permet de faire ressortir les éléments de performance (résultats / moyens engagés) et de pertinence (résultats / besoins identifiés) de la solution testée. Outre l'évaluation\* des résultats, l'analyse inclura aussi une étude de faisabilité pour définir la possibilité de passer à une autre échelle, ainsi qu'une étude des conséquences induites afin d'anticiper les éventuels effets secondaires du déploiement de la solution (impacts et externalités).

Il est important de distinguer **deux formes de preuve de concept** :

- **De la solution** : efficacité, pertinence, faisabilité à plus grande échelle,
- **De la capacité de déploiement** : outre la pertinence effective de la solution, elle permet de tester la capacité de démultiplication au travers d'une triple innovation<sup>7</sup> : solution / chaîne de valeur partagée avec l'écosystème\* / modèle socio-économique\* pérenne de déploiement, nécessairement différent de la phase d'expérimentation\*.

## Processus d'innovation

Le processus d'innovation distingue 6 étapes :

- **Emergence** (ou idéation) : phase préalable à l'idée où sont définis les pistes prioritaires à investiguer à partir d'une analyse des besoins\* identifiés comme non couverts. Cette phase va du besoin à l'idée, voire à la formalisation d'un projet.
- **Amorçage** : phase de lancement opérationnel d'un projet et/ou d'une structure.
- **Expérimentation** : phase de test terrain qui se fonde sur une démarche apprenante où les objectifs sont ciblés, mais les modalités pratiques pour atteindre les résultats découverts progressivement au cours de la démarche.
- **Modélisation** : Il s'agit de la phase d'analyse des résultats des premières expérimentations afin de vérifier si les « preuves de concept\* » sont bien suffisantes pour passer à une étape de développement\*, voire de déploiement\*.
- **Développement** : phase de croissance de la structure à l'origine de la solution, par croissance interne et/ou externe.
- **Déploiement** : phase d'irrigation de la solution au-delà de la structure d'origine pour permettre à la solution de couvrir largement les besoins identifiés. Elle se situe au niveau de l'ensemble de l'écosystème\* qui se saisit progressivement de l'invention\*, et dépasse ainsi le seul périmètre identifié par l'inventeur.

3 points d'attention :

---

<sup>7</sup> Référentiel Modèle d'investisseur sociétal (Le RAMEAU, juin 2015)

- Tous les projets ne débutent pas par une phase d'émergence. Ce temps de gestation est souvent « invisible ». Ainsi, les processus d'innovation se décrivent souvent en 5 étapes, incluant les deux premières phases (*allant du besoin au premières actions du projet*).
- Tous les projets n'ont pas vocation à accéder au 6<sup>ème</sup> stade, mais ils ne peuvent alors prétendre à être des innovations\*. Si l'ambition est de le devenir, cette 6<sup>ème</sup> étape doit se préparer très en amont, et particulièrement dans la phase de modélisation\*.
- Il convient de bien distinguer les deux dernières étapes qui sont souvent confondues, alors qu'elles répondent à des objectifs, modalités et acteurs radicalement différents. Elles correspondent à la même distinction qu'invention\* et innovation\*.

## Recherche & Développement Sociétale

Reconnaissance d'une forme de Recherche & Développement **empirique, impulsée par la force de l'engagement et la volonté de trouver une solution à des problèmes sociétaux\***. Elle s'incarne sur les territoires, et repose sur des alliances qui dépassent les simples logiques de solidarité ou de bonnes pratiques, pour inventer ensemble des réponses adaptées là où elles ne peuvent être conçues sans un croisement de regards complémentaires.

## Sociale / Sociétale

Le **terme social relève de réalités distinctes** selon qu'il se situe au niveau de la **personne** (réseaux sociaux), de **l'organisation** (dialogue social) ou de la **Cité**. Afin d'éviter cette ambiguïté, il lui est parfois préféré le terme sociétal lorsqu'il s'agit d'impact au niveau de la Cité. C'est ainsi que le concept de RSE – d'abord compris comme Responsabilité Sociale de l'Entreprise, s'est progressivement transformé en Responsabilité Sociétale de l'Entreprise afin d'élargir le champ de responsabilité impacté par la notion. Le terme sociétal, par nature transversal, inclut les enjeux économiques, sociaux et environnementaux des dynamiques de Développement Durable.

## Vision systémique

Il s'agit d'un regard à **360° de l'écosystème\*** concerné. La vision systémique s'appuie sur la compréhension d'une triple articulation : entre les **domaines d'actions** (économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux), entre les **territoires** (du local à l'international) et entre les **acteurs** (personnes & organisations - publiques, entreprises sous ses différents statuts, structures d'intérêt général, syndicats, monde académique, média...).

# Stratégie en faveur des entreprises de l'économie sociale et solidaire

Depuis sa création, Bpifrance finance les entreprises de l'ESS à hauteur de 300M€ / an environ



L'action de Bpifrance en faveur de l'ESS a atteint 314 M€ en 2017<sup>(1)</sup>, en hausse de 2 % par rapport à 2016.

L'action de Bpifrance s'appuie principalement par le biais de l'offre génératrice d'offre non dédiée :

- Les prêts de court terme sont l'outil le plus mobilisé par les entités ESS, avec 102 M€ en 2017 (dont 28 M€ de préfinancement du CICE), en hausse de 22 %.
- Les prêts sans garanties sont le deuxième outil de financement de l'ESS, avec 85 M€ en 2017, en hausse de 13% (provisoire) par rapport à 2016.
- Forte hausse des aides à l'innovation<sup>(2)</sup> en 2017 (+ 33%) avec 29 M€ d'aides mis en place dans les structures de l'ESS : + 2,4 M€ sur le FSE et + 2,7 M€ sur le dispositif SPSC.



L'offre spécifique de Bpifrance pour l'ESS lancée en 2015 est toujours marginale en 2017 en termes de volume :

- Côté prêts sans garanties, 29 prêts ESS et prêts entreprises et quartiers ont été engagés en 2016, soit 11 de moins qu'en 2015, pour un montant global de 794 M€, soit deux fois moins qu'en 2015.
- En fonds propres, les fonds partenaires associés par Bpifrance (Alter Equité, BAC partenaires II, Cîtraan capital et impact) ont investi près de 12,5 M€ dans les entreprises du secteur de l'ESS en 2016.

(1) Les montants d'intervention en faveur de l'ESS sont estimés pour 2017 avec une projection d'ajustement à fin d'année. Pour l'année fonds propres, c'est l'année 2016 qui sert de référence.  
 (2) Les aides d'innovation regroupent les aides individuelles (couverture de subventions, avances remboursables ou prêts à taux zéro) ainsi que les soutiens aux projets collectifs. Les prêts innovation et les prêts d'amorçage sont comptabilisés en prêts sans garanties.  
 (3) Les dispositifs regroupent des produits Bpifrance qui ont le même type de financement (par exemple, les garanties complémentaires à des prêts sans garanties, sont comptabilisés dans les prêts sans garanties).

## L'offre à destination des entreprises de l'ESS repose principalement sur les produits généralistes de Bpifrance, complétés depuis 2015 par des produits spécifiques déployés dans une logique d'expérimentation



| 3

## Financer l'innovation sociale via le FISO

**Objectif :** apporter les financements nécessaires à l'émergence de projets d'innovation sociale économiquement viables, portés par des entreprises de l'ESS ainsi que « tous secteurs »

**Modalités :** fonds d'avances remboursables / prêts taux zéro innovation, dispositif opéré par Bpifrance en collaboration avec les Régions / Directe, le CGI et les acteurs de l'ESS, eg France Active

### Bilan d'action

48

Projets octroyés à fin octobre 2017, soit **5 M€** investis (Etat + Régions à parité) dans les entreprises en innovation sociale (santé, activité physique adaptée, aide à domicile, formation, etc.)

95%

Des entreprises bénéficiaires sont des petites et micro entreprises

### Exemples d'entreprises financées (50% PA FISO / 50% REGION)



1<sup>er</sup> FISO, accordé par la région Languedoc-Roussillon, 100 K€, novembre 2015

Entreprise spécialisée dans les activités physiques adaptées (APA). V&S apporte des solutions pédagogiques innovantes aux personnes sédentaires, malades, vieillissantes, souvent dispersées géographiquement ou en situation d'isolement, afin de pratiquer une activité physique adaptée via un outil de visio-conférence (SAPATICViejo).



Bourgogne / Franche-Comté, 76 K€, nov. 2015

Développement d'un outil numérique innovant de dépistage de l'électrisme à partir de l'entretien professionnel (disposition nouvellement inscrite par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle).

| 4

## Investir dans les entreprises à fort impact social via l'activité fonds de fonds

- **Objectif** : accompagner la structuration du marché de l'impact investing en soutenant l'émergence de gestionnaires combinant performance financière et performance sociale.
- **Secteurs** : entrepreneurial dans les quartiers, innovation sociale et environnementale.
- Mise en place d'une **enveloppe de fonds de fonds** pour les fonds à impact.
- **Partenariats** avec des pionniers de l'impact investing.

> 85  
M€

Investi depuis 2009 dans des fonds spécialisés (existants/nouveaux)

> 75  
M€

Investi par ces fonds dans des entreprises à fort impact social

### Fonds à impact **partenaires**

<b>Impact Partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>BAC Partenaires II</b> (2009, 10 M€) – 15 investissements réalisés soit 6 M€</li> <li>- <b>Impact Partenaires III</b> (2014, 42 M€) – 15 investissements réalisés soit 12,2 M€</li> <li>- <b>Impact CréaSoS I</b> (2017, 43 M€) – 2 investissements réalisés soit 0,1 M€</li> </ul>
<b>Citizen Capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Citizen Capital</b> (2010, 22 M€) dont 5 M€ Dofrance – 7 investissements réalisés soit 13,6 M€</li> <li>- <b>Citizen Capital II</b> (2015, 43 M€) – 4 investissements réalisés soit 5 M€</li> </ul>
<b>Alter Equity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Alter Equity</b> (2013, 41,5 M€) – 6 investissements réalisés soit 10,9 M€</li> </ul>
<b>Estin gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Impact coopératif</b> (2016, 60 M€) – 5 investissements réalisés soit 19,1 M€</li> </ul>

### Stratégie d'investissement

Vise les entreprises en phase de démarrage ou de développement soutenant des projets ayant un impact social remarquable.

Soutenir la création d'entreprises par la franchise dans les Quartiers Politiques de la Ville.

Financer et accompagner des entrepreneurs hors normes, qui par leur parcours ou leur action, contribuent à relever les défis sociaux/sociétaux auxquels la société est confrontée, et ambitionnent ainsi de la transformer.

Soutenir les activités et principes d'action respectueux de l'intérêt à long terme des êtres humains et de la nature, pour une croissance rentable et responsable.

Soutenir les coopératives en apportant les fonds propres nécessaires à leur croissance.

5

## Fonds « à impact » : exemples d'entreprises financées (fonds Alter Equity)

### Nino Robotics



#### Activité

Nino Robotics a conçu un fauteuil roulant électrique à destination de personnes handicapées, en rupture avec les produits existants à la fois en termes de fonctionnalité et d'esthétique : le Nino. Ce fauteuil est par ailleurs commercialisé à un prix très inférieur à celui des autres fauteuils roulants électriques.

#### Impact

Le Nino et le One améliorent la mobilité des personnes handicapées tout en changeant le regard porté sur elles. Il change littéralement la vie des utilisateurs.

### Remade Group



#### Activité

Remade Group est le leader français du reconditionnement d'iphones. La société achète des smartphones d'occasion, les rénove et les revend assortis d'une garantie d'un an sous la marque Remade.

#### Impact

En donnant une seconde vie aux smartphones et tablettes, Remade Group limite les consommations de matières, y compris de métaux rares, occasionnées par la fabrication d'un portable neuf, ainsi que l'empreinte environnementale liée à la fin de vie de ces terminaux. En 2016, la société a reconditionné 445 000 smartphones et ainsi évité le rejet de 28,500 tonnes de CO2. L'entreprise est ainsi l'un des acteurs à l'impact le plus significatif dans l'économie circulaire en France. Cette réussite industrielle a permis une création significative d'emplois dans une région peu industrialisée.

6

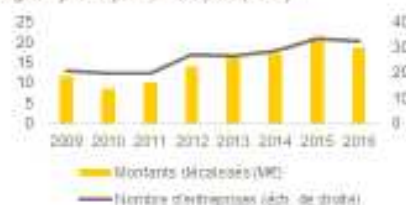
## Faciliter l'accès au financement des entreprises de l'ESS via un partenariat structurant avec FranceActive

### France Active Garantie (FAG)

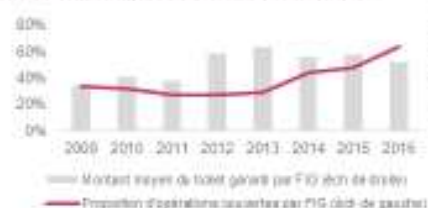
- Garanties de prêts bancaires pour les demandeurs d'emplois, créateurs d'entreprises, entreprises solidaires, etc. : 221 M€ en 2016
- Intervention de Bpifrance en contre-garantie à hauteur de 50% du montant du prêt
  - 2015 : 28,8 M€ d'accords en risque soit 57,6 M€ de crédits garantis
  - 2016 : 29,9 M€ d'accords en risque soit 57,6 M€ de crédits garantis (dont 64% en création et 31% en transmission)
- 26% des crédits garantis par FAG ont fait l'objet d'une contre-garantie par Bpifrance (2016)

### SIFA

- Investissement dans les entreprises de l'ESS sous différentes formes (prêt participatif, CCA, OC, etc.)



- Intervention de Bpifrance en garantie de fonds propres via le dispositif France Investissement Garantie (FIG) \*



- 60% des interventions de SIFA ont été garanties par Bpifrance/FIG en 2016

\* Au total, FIS a à bénéficier depuis 2010 à 20 véhicules d'investissement relevant de l'ESS du même démarche de type « impact investing » (SIFA, Prêtuit Participatif, BAC participatives, DES, Euroco). Sur la période 2014-16, ces fonds ont représenté environ 21% de l'activité de FIS

## La stratégie d'intervention de Bpifrance en faveur de l'ESS poursuivra trois objectifs principaux

Enjeux	Objectifs	Instruments / Actions
<b>I - Améliorer l'accès au crédit des entreprises de l'ESS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux servir les besoins de financement génériques des entreprises de l'ESS via l'offre de financement généraliste, en s'appuyant sur les partenariats prescripteurs</li> <li>• Adapter l'offre dédiée afin de répondre aux besoins spécifiques aux entreprises du secteur, peu/mal couverts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanties et prêts court terme principalement</li> <li>• Prêt croissance TPE                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• duplication à toutes les Régions</li> <li>• marketing spécifique // acteurs de l'ESS</li> </ul> </li> <li>• Lancement d'un prêt « flash » TPE (&lt;10 M€)</li> <li>• Relance du partenariat avec France Active : contre-garantie (FAG) et garantie de fonds propres (FG)</li> <li>• Dynamisation de l'offre Sogama (nouvelles cibles, nouvelles offres, etc.)</li> </ul>
<b>II - Soutenir la croissance des entreprises sociales, notamment dans les territoires fragiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter les fonds propres nécessaires à la croissance et au changement d'échelle des entreprises sociales</li> <li>• Soutenir le développement des acteurs spécialisés du capital investissement qui s'inscrivent dans une approche « décisionnante » et centrée sur les impacts, telle que définie par la loi ESS de 2014</li> <li>• Accompagner le développement des entreprises d'utilité sociale dans les territoires défavorisés, dans une logique de solidarité / cohésion territoriale, en lien avec les priorités du gouvernement (cf. CGET) et des Régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements directs dans des entreprises de l'ESS présentant un modèle robuste (FPPME/FR)</li> <li>• Fonds de fonds                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• déploiement du fonds de fonds Quartiers Prioritaires</li> <li>• approche « statutaire » : soutien aux acteurs de la finance coopérative et solidaire (cf. fonds Impact Coopératif)</li> <li>• investissements dans des fonds « impact » portés par des équipes de gestion professionnelles</li> </ul> </li> </ul>
<b>III - Accélérer le développement de l'innovation sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidifier l'octroi des financements (subventions et AVR) pour les projets d'innovation sociale en s'appuyant sur le réseau innovation et l'expertise de Bpifrance en matière de gestion des aides à l'innovation</li> <li>• Accompagner les entrepreneurs sociaux dans leurs enjeux de croissance par la mobilisation de l'offre d'accompagnement Bpifrance</li> <li>• Capitaliser sur les principaux enseignements de la phase d'expérimentation en matière de promotion de l'innovation sociale et contribuer aux réflexions de place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirer les leçons du déploiement du FISO (évaluation en cours) et intégrer l'innovation sociale dans le dispositif général des aides à l'innovation de Bpifrance (P132)</li> <li>• Mieux diffuser l'offre Bpifrance Université auprès des acteurs de l'ESS</li> <li>• Lancer une étude Bpifrance le Lab sur l'innovation sociale</li> </ul>

## C. La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)



### Accélérateur d'innovations sociales (AIS): un démonstrateur et un réseau

#### Une vision partagée

- **Des enjeux**
  1. Faire changer d'échelle les innovations sociales (essaimer, dupliquer, diversifier, ...)
  2. Contribuer à l'émergence d'innovations sociales
  2. Un pilotage simple, prenant appui sur l'existant, associant acteurs et territoires : modèle réseau
- **Des acquis comme autant de 1ères briques de la maison « accélérateur IS »**
  1. Les accélérateurs, accompagnateurs et financeurs existants
  2. Le HubESS
- **Une nécessité de définir les innovations sociales de façon plus précise que l'article 15 pour pouvoir attacher des avantages spécifiques (fiscaux ?)**
  1. Travaux antérieurs de la Commission IS : critères
  2. Définition de l'innovation technologique
  3. Articulation avec les travaux de la Commission SDE et Social Business Act

#### Une réponse pouvant s'inspirer d'initiatives comparables

<b>Initiative</b>	Initiative de l'Etat visant à coordonner les actions en faveur des startups	Initiative de l'Etat Portage politique : PR	Initiative <b>privée + PR</b> puis fondation reconnue d'utilité publique
<b>Echelon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Métropoles</b> : x13 villes françaises</li> <li>✓ <b>International</b> : x6 French Tech Hub</li> <li>✓ <b>Thématique</b> : HealthTech, BioTech...</li> </ul>	Un <b>réseau territorial</b> de formations aux métiers numériques de demain	Sans Objet
<b>Opérateurs</b>	<b>Multiplés</b> Mission French Tech, Bpifrance, Business France, Ministères, la DGE, Coface, l'INPI et l'AFIC	<b>GIP</b>	<b>Fondation</b> soutenue par l'Etat CA (4 fondateurs privés +3 institutionnels)
<b>Gouvernance</b>	La Mission French Tech (MINECO)	Comité de direction Comité de labélisation	AAP permanent avec 2 promo / an Jury national + pool d'accompagnateurs COPIL
<b>Offre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Fédérer</b> : réseaux, acteurs public...</li> <li>✓ <b>Accélérer</b> : Fonds d'investissement (200M€), Bourse (amorçage), Pass (hyper croissance) (50/an ; 15 accélérateurs), French Tech Diversité</li> <li>✓ <b>Rayonner</b> : promouvoir à l'international (15M€), French Tech Hub (<b>label</b>), French TechTicket, French TechVisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Label</b>, valable 3 ans, qui reconnaît la qualité et la démarche innovante des formations courtes et gratuites</li> <li>✓ <b>Subvention d'amorçage</b> plafonné à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70k€ par formation</li> <li>• 180k€ par structure</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Label</b> qui récompense les actions et les projets innovants</li> <li>✓ <b>Subvention</b> (300K€ à 1M€)</li> <li>✓ <b>Accompagnement</b> public et privé (1000€ à 15K€ / prestation)</li> <li>✓ <b>Communauté</b> : 150 membres</li> </ul>

<b>Bénéficiaires</b>	Startups et son écosystème	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 419 formations (15 M€ dont 5 sur PIA)</li> <li>✓ 5000 apprenants formés</li> </ul>	93 lauréats (57 M€) sur 3 ans x10 lauréats pour 2017
<b>Impacts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>économique</b> : créer effet d'entraînement</li> <li>✓ <b>politique</b> : renforcer la lisibilité et la cohérence des actions publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>économique</b> : développer les compétences numériques en France</li> <li>✓ <b>sociale</b> : favoriser l'insertion de publics en difficultés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>thématiques</b> de l'éducation, la culture, la solidarité, l'écologie, la santé, et la citoyenneté, les plus innovants et les plus solidaires</li> </ul>

### Une matrice à remplir pour construire la proposition

Un écosystème à 2 échelons	Types de structures	Cibles	Modalités de sélection	Offres
<b>National</b>	GIP ou Association Copil ou Mission	10 à 15 entreprises ESS porteuses d'IS « champions d'envergure nationale »	AAP national : démonstrateur	1 Ingénierie d'accompagnement
<b>Territorial</b>	Réseau des Accélérateurs / incubateurs d'IS territoriaux	Entreprises innovantes sociales à fort impact local / territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accélérateurs : par cahier des charges annexé à l'AAP</li> <li>✓ Des cibles par les accélérateurs</li> </ul>	2 Financement  3 Labellisation / communication

### Package d'offres

Offres	Impacts recherchés	Modalités	Enjeux
<b>Ingénierie d'accompagnement</b>	Passer un Cap ( <i>essaimage, changement d'échelle, etc.</i> )	Type « High HubESS »	Accompagner des modèles hybrides vers le financement de leur croissance
<b>Financement</b>	Passer un Cap ( <i>essaimage, changement d'échelle, etc.</i> )	A définir ( <i>Cf. infra : critères</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Accompagner une levée de fonds / élargir un tour de table (effet de levier)</li> <li>2) Financer en propre</li> </ol>

<p><b>Labellisation / communication</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Communication :</li> <li>✓ effet marque (visibilité)</li> <li>✓ effet d'entraînement (sécuriser la démarche) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Attirer des partenaires :</li> </ul> </li> <li>✓ Collectivités locales : impact territorial prouvé</li> <li>✓ Banques : projets complexes explicités</li> <li>✓ Crowdfunding ...</li> <li>✓ Prouver l'impact / l'innovation sociale</li> </ul>	<p>A définir (qui labélise?) (en entrée ou en sortie du dispositif ?) (mise à disposition de MESIS ?)</p>	<p>Prouver / construire la renommée du champion d'innovation sociale à fort impact</p>
---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

### Contenu et calendrier du démonstrateur

**1. Le démonstrateur : un AAP pour sélectionner les champions et un cahier des charges permanent pour sélectionner des accélérateurs**

- Définir les critères d'éligibilité
- Définir les critères de sélection
- Définir la composition du jury

Cf. infra

**2. Définition des avantages à la clef**

- Financement de l'ingénierie
- Financement des entreprises, des projets
- Positionnement d'une marque : labellisation, constitution d'un réseau
  - des entreprises, des projets
  - des incubateurs / accélérateurs IS en Région
- Identification d'autres offres de services

### Ebauche de critères figurant dans l'AAP

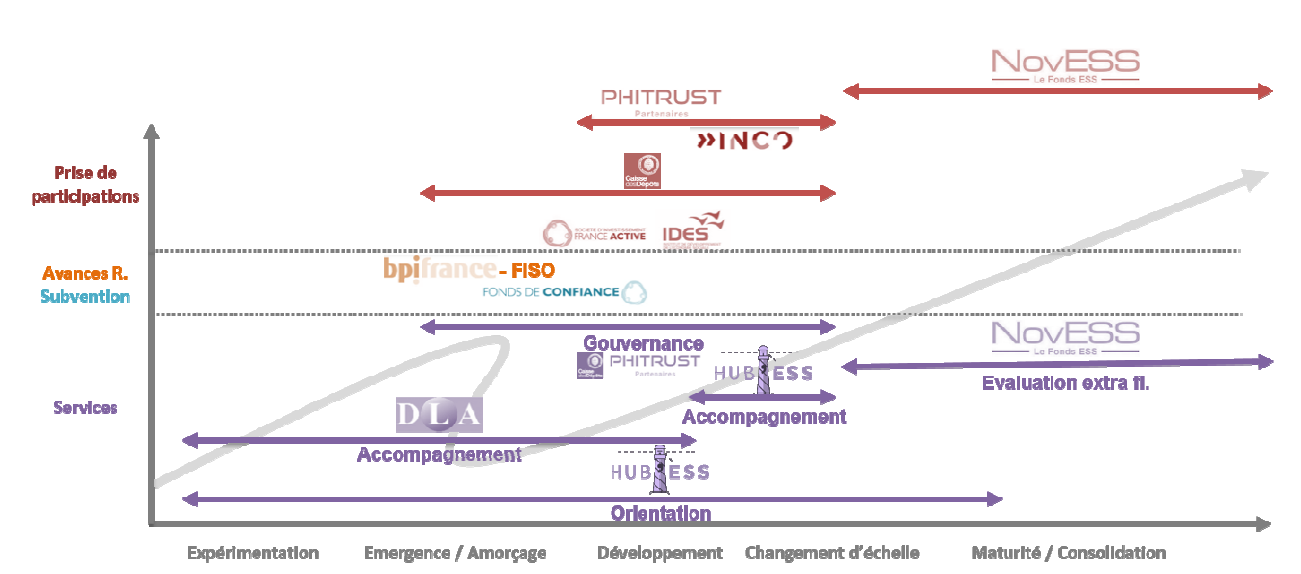
Un choix fait pour définir les cibles : entreprises de l'ESS au sens Loi 2014

Un choix à faire : l'IS en s'appuyant sur l'art. 15 ou le préciser (travaux à mener) ?

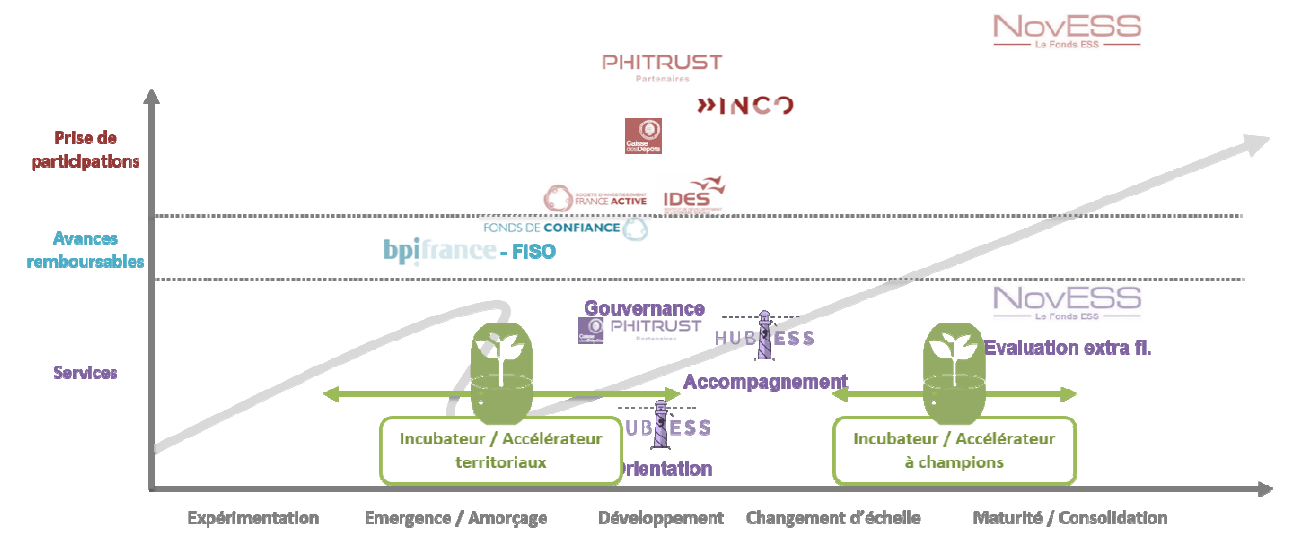
Quelle articulation avec les autres normes (agrément Esus, labelle Finansol, etc.) ?

Types	Critères
<p><b>Maturité du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stade de développement</li> <li>✓ Chiffre d'affaires</li> <li>✓ Nombres de salariés</li> <li>✓ ...</li> </ul>
<p><b>Besoins de financement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Montant</li> <li>✓ Types</li> <li>✓ ...</li> </ul>
<p><b>Impacts extra-financier</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Types (création d'emploi...)</li> <li>✓ Coûts évités</li> <li>✓ Capacité à l'évaluation</li> <li>✓ ...</li> </ul>

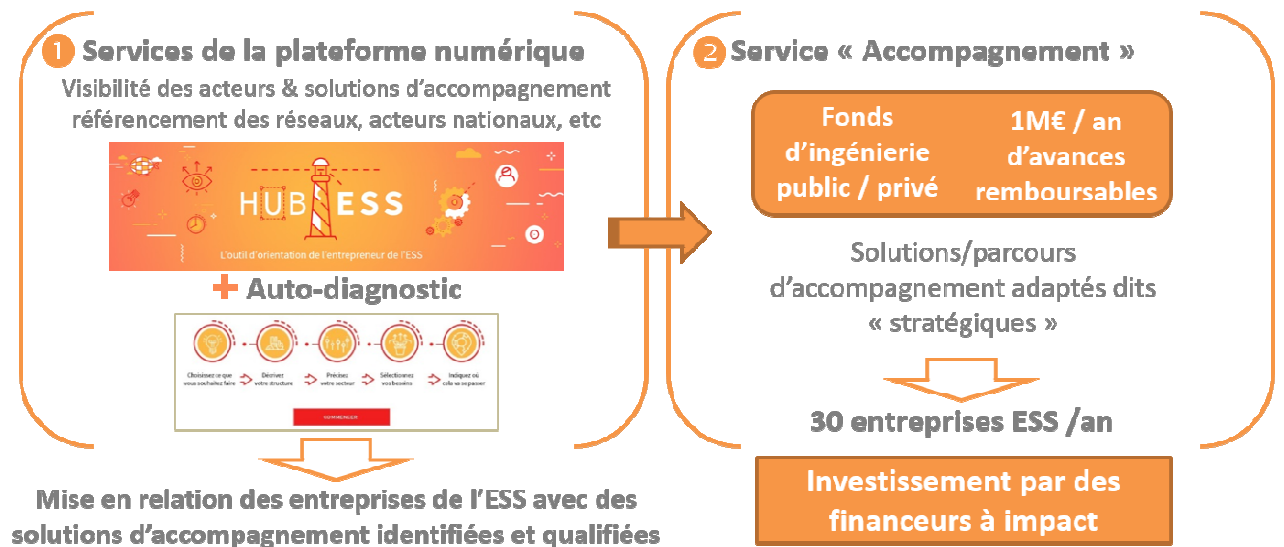
## Les solutions actuelles



## Les solutions demain avec la « promesse » AIS



## Annexe 1 pour mémoire : HubESS



## D. Le Centre français des Fonds et Fondation



Le Centre français des Fonds et Fondations (CFF) représente 320 fondations et fonds de dotation, seuls organismes que le législateur dédie exclusivement à l'intérêt général. La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 a consacré les fondations et fonds de dotation comme une catégorie à part entière de l'économie sociale et solidaire, son article 11 permettant même aux fondations reconnues d'utilité publique considérées comme recherchant une utilité sociale de bénéficier de plein droit de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale ».

L'ESS embrasse ainsi, dans une communauté de valeurs, des structures extrêmement variées, à but lucratif comme à but non lucratif et de toutes tailles, répondant à des exigences légales en terme de but poursuivi, de gouvernance démocratique et de gestion. Parmi elles, certaines, et principalement les associations et certaines fondations, sont aujourd'hui particulièrement fragilisées dans leur modèle économique, alors même que les besoins vont croissants et que leur expertise du terrain est indispensable au développement de solutions innovantes. Associations, fondations et fonds de dotation, justement parce qu'elles opèrent en dehors du champ concurrentiel et de ses contraintes de rentabilité, sont pourtant des lieux à part entière du diagnostic des premiers manques et fragilités comme de l'innovation et de l'expérimentation préalable à l'essaimage de solutions nouvelles à un problème sociétal ciblé.

### I. Renforcer le haut de bilan des organismes sans but lucratif

L'innovation et le développement d'expérimentation ne seront possibles dans le secteur des OSBL qu'aux conditions expresses de pouvoir disposer de hauts de bilan significatifs leur permettant d'entrer dans des structurations de projets complexes. La question des réserves demeure un sujet particulièrement épineux dans le cas des organismes gestionnaires d'établissements soumis à des tutelles qui tendent à diminuer le montant de leur contribution au vu des excédents dégagés (minant l'intérêt de et l'encouragement à en générer) ou à des corps de contrôle qui y sont défavorables.

Il convient de favoriser la constitution des hauts de bilan à proportion de l'ambition des projets portés par les structures et d'en développer la culture non seulement auprès des organismes eux-mêmes, des administrations mais également auprès des bailleurs et donateurs. Il serait à notre sens souhaitable que les réflexions sur le bilan ainsi que les travaux en cours sur le compte d'emploi des ressources intègrent ces questions.

### II. Développer la R&D à impact social au sein des fondations et fonds de dotation

Afin de leur permettre de servir des missions de plus en plus exigeantes, **il apparaît fondamental de développer leur capacité de Recherche & Développement au service des causes d'intérêt général**. Le CFF défend de ce fait (cf. proposition X de son Livre blanc téléchargeable sur son site internet) un projet d'amendement de l'article 244 quater B du CGI visant à permettre aux entreprises du secteur lucratif de bénéficier d'un crédit d'impôt au titre des recherches (au sens du manuel de Frascati) confiées à non plus seulement des

FRUP du « secteur de la recherche » et des FCS, mais à toutes FRUP, FCS, fondations partenariales, ainsi qu'à des fonds de dotation, sous réserve bien entendu que l'ensemble de ces organismes soient agréés pour ce faire par le ministère chargé de la recherche.

Le CFF a également rejoint une seconde proposition complémentaire, portée par la FEHAP, APAJH, APF, CNAPE, FAS, Unapei, UNICANCER, UNIOPSS et la Mutualité française visant à permettre aux organismes privés non lucratifs employeurs de bénéficier d'un crédit d'impôt imputable sur la taxe sur les salaires au titre des recherches (au sens du manuel de Frascati) confiées à des organismes comprenant les organismes d'intérêt général visées dans la proposition X de son Livre blanc, ainsi qu'au titre des dépenses techniques ou portant sur l'analyse des besoins sanitaires, sociaux et médico-sociaux et des organismes sanitaires, sociales et médico- sociaux.

L'instauration de la possibilité, pour les fondations et fonds de dotation, de recourir, pour des emplois d'ingénieurs et de cadres, à des «contrats à objets définis de recherche et d'expérimentation» d'une durée de trois ans renouvelables une fois serait à notre sens également souhaitable. Cela permettrait d'adapter ces contrats à la durée des projets. La proposition, qui figure elle aussi en proposition X du Livre blanc du CFF, s'inspire du «contrat à objet défini» mis en place à titre expérimental par la loi du 25 juin 2008 «portant modernisation du marché du travail», pérennisé par la loi relative à la simplification de la vie des entreprises du 20 décembre 2014. Ce contrat est aujourd'hui exclusivement réservé au recrutement d'ingénieurs et de cadres (au sens des conventions collectives) et est restreint à une durée comprise entre 18 et 36 mois (sans renouvellement possible).

Enfin, le CFF plaide pour la création d'une convention de formation industrielle pour la Recherche en innovation sociale qui puisse être portée au sein des fondations. La réflexion s'inspire du dispositif CIFRE – Conventions Industrielles de Formation par la Recherche – qui subventionne depuis plus de 30 ans toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public, et dont les travaux aboutiront à une soutenance de thèse. L'enjeu est de placer un doctorant au cœur des fabriques sociales que sont les fondations, afin de permettre la réalisation d'expérimentations sociales soigneusement monitorées et évaluées dont les résultats seront publiés et partagés aux fins de favoriser l'essaimage des réponses innovantes à nos enjeux de société, voire l'implémentation de politiques publiques (cf. proposition X du Livre blanc du CFF également).

### **III. La question de l'innovation et de l'expérimentation est bien entendu intimement liée à celle du territoire sur lequel agissent les structures d'intérêt général - qu'elles soient opératrices ou distributives - ainsi qu'au modèle des PTCE.**

Observatoire du monde philanthropique, le CFF s'est intéressé au modèle anglo-saxon de la *Community Foundation*, qui d'outre-Atlantique depuis cent ans exactement à outre-Manche, et aujourd'hui dans les pays en développement, permet avec un succès grandissant de renforcer les ressources, la capacité et la confiance au niveau d'un territoire, en s'appuyant sur la volonté des populations locales à s'entraider. L'intérêt pour la France d'intégrer ce modèle venait du besoin de développer le don de proximité encore peu sollicité en créant

une sorte d'impulsion collective de tous les acteurs d'un territoire en faveur d'une multiplicité de domaines de l'intérêt général, à l'échelle de ce même territoire.

Le CFF, avec la fondation de Lille, première « fondation territoriale » créée en France, a dès 2008 décidé d'adapter l'esprit et l'énergie de ce concept au contexte culturel et social français, contribuant ainsi à l'émergence de la fondation territoriale non comme un nouvel outil juridique venant s'ajouter à la variété de formes déjà existantes, mais bien comme une nouvelle façon d'agir en apportant des réponses concertées impliquant les acteurs du territoire.

La fondation (ou le fonds de dotation) territorial(e) répond en effet à plusieurs caractéristiques particulières, cumulatives et conditionnant selon nous sa qualification :

- a) elle est **généraliste et territoriale** : elle n'agit pas en faveur d'une cause unique mais de plusieurs champs de l'intérêt général au sein d'un même territoire (région, ville, quartier) ;
- b) elle est **collective** et se place ainsi comme rassembleur et fédérateur des différents acteurs que sont les entreprises, associations, collectivités locales, donateurs, citoyens, *etc.* autour du développement de leur territoire ;
- c) grâce aux engagements et dons effectués par les habitants, les entreprises et autres acteurs locaux, elle soutient **durablement et efficacement les bénéficiaires locaux les plus pertinents** pour agir sur le terrain : associations, établissements, personnes physiques, lesquels manquent aujourd'hui de moyens pérennes, de visibilité et de ressources ;
- d) la **fondation territoriale est plurielle** : elle n'est pas une nouvelle forme de fondation au sens juridique du terme, mais une nouvelle manière d'agir en faveur de l'intérêt général (elle peut pour cela prendre la forme d'une fondation reconnue d'utilité publique, d'une fondation d'entreprise, d'un fonds de dotation - qui ne pourra pas utiliser la dénomination de « fondation » - ou d'une fondation abritée).

L'action de la fondation territoriale vise à créer, au niveau local, une « valeur sociétale *sui generis* » partagée et représentative qui lui permet ainsi d'accompagner durablement les besoins comme les ambitions philanthropiques des habitants d'un territoire.

Grâce à sa **position intermédiaire et fédératrice**, elle apporte :

- l'implication de l'ensemble des acteurs locaux (entreprises, collectivités et citoyens) dans un projet d'intérêt général, en en faisant des acteurs de leur environnement immédiat, celui dans lequel leur action concertée fera immédiatement une différence visible ;
- une aide précieuse à la structuration d'un projet répondant au juste besoin du territoire et favorisant l'action durable et précise de l'acteur local le plus apte à servir efficacement la mission concernée ;
- les moyens de collecte et le champ d'action élargis permis par une fondation.

Enfin, **l'envergure et la hauteur de vue sur tout un territoire de la fondation territoriale lui permettent :**

- d'être le lieu du diagnostic, du balisage, de la compréhension et de l'alerte,
- de mobiliser dans la durée des flux philanthropiques nouveaux,
- d'organiser en cohérence et cohésion des dynamiques globales,
- de créer de l'expertise transverse (en effectuant par exemple des recherches pour le territoire et la construction ou l'identification des ressources locales),
- et de favoriser la visibilité comme la lisibilité des actions menées.

L'action globale à l'échelle d'un territoire de la fondation territoriale, lieu de solidarité et de mobilisation, s'inscrit en cela en complémentarité parfaite avec l'action fine des structures locales détenant la connaissance et l'expérience du terrain. Elle a en outre pour avantage d'être en mesure d'aller chercher et de faire remonter à la surface des initiatives sociales de territoires dont on pensait, à tort, qu'ils ne comptaient pas ou plus d'acteurs.

Le sujet des apports de la structure de « fondation » ou « fonds de dotation » territorial(e) évoqués ci-dessus renvoie également à la question de la reconnaissance et des référentiels « métier » à laquelle le CFF travaille en ce moment, notamment concernant les structures philanthropiques distributives.

Néanmoins, si le modèle attire de plus en plus d'acteurs et de collectivités territoriales, il est important de garder en tête que là où il existe une cartographie structurée des fondations territoriales, ont toujours existé, en amont, des investissements conséquents. Que ce soit en Grande Bretagne ou en Allemagne le mouvement a été porté par des financements d'accompagnement (structuration, partage d'outils, conseil et mise en réseau) et d'amorçage.

Ces fondations territoriales peuvent entrer en complémentarité avec la cartographie des PTCE.

#### IV. des moyens nouveaux aux fins de permettre aux fondations et fonds de dotation de soutenir certaines structures de l'ESS non éligibles au mécénat *via* le don ou *via* l'investissement aux fins d'expérimentation, d'amorçage voire d'essaimage.

Don et investissement sont en effet deux manières d'agir complémentaires en faveur de l'intérêt général et **permettent aux structures d'intérêt général de toucher des bénéficiaires de formes différentes** (pour le don, ces bénéficiaires seront généralement toujours éligibles au mécénat en direct alors que pour l'investissement ces bénéficiaires pourront être pratiquement tout type d'entreprise commerciale, y compris celles de l'ESS...).

**Concernant le don**, le CFF propose (*cf.* proposition VIII de son Livre blanc) d'ouvrir l'éligibilité au mécénat aux entreprises ESUS à gestion désintéressée ainsi qu'aux organismes éligibles aux dons-ISF/IFI (*i.e.* notamment les structures d'insertion par l'activité économique) à gestion désintéressée également, la gestion désintéressée étant la pierre angulaire philosophique de l'éligibilité au mécénat par opposition naturelle entre intérêt général et intérêts privés. Nous avons en effet eu connaissance de plusieurs entreprises de l'ESS qui fonctionnent en réalité comme des organismes d'IG mais dont la forme de société commerciale les prive aujourd'hui de la possibilité de délivrer des reçus fiscaux à des donateurs comme de se faire reverser, par des structures d'intérêt général, des dons ayant donné lieu à une réduction d'impôt dans le cadre du dispositif du mécénat.

[Pour rappel, l'agrément ESUS n'est pas subordonné à l'exigence d'une gestion désintéressée, mais à :

- la recherche par l'entreprise d'un objectif principal d'utilité sociale ;
- un impact significatif du compte de résultat par la charge induite par cet objectif d'utilité sociale ;
- une politique de rémunération spécifique (5 salariés ou dirigeant les mieux rémunérés  $\leq 123\,196$  € en moyenne ; salarié ou dirigeant le mieux rémunéré  $\leq 175\,994$  €)
- non négociation des titres sur un marché financier.

Concernant le critère de la gestion désintéressée, l'administration fiscale considère qu'il est rempli si trois conditions sont réunies :

- l'organisme est géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation (hors tolérance administrative ou exception légale alternative que nous verrons plus bas) ;
- l'organisme ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfices, sous quelque forme que ce soit ;
- les membres de l'organisme et leurs ayants droit ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif.]

Certains organismes appellent de leurs vœux une ouverture bien plus large du dispositif du mécénat en faveur d'organismes à gestion intéressée appartenant au champ de l'ESS, en tout temps ou en période d'« amorçage » exclusivement... Les fondations et fonds de dotation doivent-ils devenir des *social utility angels* ? Outre les aspects de philosophie fiscale, de politique publique et d'harmonie des structures entre elles (visant à disposer de la bonne forme juridique pour le bon projet), le CFF tire la sonnette d'alarme sur les risques que représenterait, pour les structures associatives ainsi que pour les fondations et fonds de dotation ne pouvant eux se financer autrement que par le don, un élargissement du mécénat trop grand, et donc nécessairement trop cher pour les finances publiques.

Afin d'encourager le financement de la philanthropie tout en stimulant l'économie lucrative, le CFF propose en outre (cf. proposition IV de son Livre blanc) de :

- favoriser la transmission patrimoniale intergénérationnelle en exonérant de droits de mutation la transmission par les générations détenant aujourd'hui le capital en faveur des jeunes actifs (qui pourraient injecter cet argent dans l'économie au lieu qu'il soit conservé dormant) dès lors que les revenus du patrimoine transmis bénéficient pendant une quinzaine d'années à une œuvre d'intérêt général ;
- faire échapper au rapport juridique à la succession les donations effectuées au profit d'une FRUP plus de dix ans avant le décès).

Enfin, concernant cette fois les champs éligibles au mécénat, il semble également fondamental de promouvoir le mécénat en faveur de l'« accompagnement, l'accès et le maintien dans l'emploi des publics en état de vulnérabilité » et de manière générale, l'appréciation des champs éligibles au mécénat en cohérence avec les besoins sociétaux et les pratiques de politique publique (cf. proposition VII du Livre blanc).

**Si l'on se situe dans le cadre de l'investissement**, les perspectives sont relativement ouvertes, ainsi que le relevait le rapport de l'Inspection Générale des Finances (IGF) remis en avril 2017

sur « Le rôle économique des fondations » : l'« éventail des placements autorisés pour les fondations RUP et FDD est large et inclut notamment les actions et parts sociales des sociétés commerciales même lorsqu'elles ne font pas l'objet de négociations sur un marché reconnu ». L'investissement en bas de bilan est permis au travers de titres de créances négociables, d'obligations et de prêts, qui doivent toutefois bénéficier de garanties. Il n'apparaît donc pas que l'investissement en actions – cotées ou non, négociées sur un marché reconnu ou non – fasse l'objet de restrictions et l'IGF estime par conséquent que la forte proportion de produits de taux à l'actif des fondations s'explique donc plus par des facteurs culturels que par des limitations juridiques.

Le CFF (cf. proposition VI de son Livre blanc) tout comme l'IGF estiment qu'il faudrait cependant introduire dans la liste des placements autorisés figurant à l'article R. 332-2 du code des assurances (applicable aux fondations RUP, aux FDD, aux compagnies d'assurance et aux mutuelles) les obligations émises par les associations (« titres associatifs ») et les fondations (« titres fondatifs »). Les y inclure permettrait en effet aux fondations de diversifier leurs investissements comme leurs financements, en plus de permettre également aux compagnies d'assurance et mutuelles de les souscrire renforçant ainsi notablement la capacité de financement des organismes sans but lucratif.

La frilosité des fondations/associations/fonds de dotation à réaliser ce type d'investissement serait donc davantage liée à une culture de l'investissement en « bon père de famille » et aux difficultés liées au lissage du risque en cas de prise de participation importante au sein d'une entreprise de l'ESS qu'à de réels obstacles juridiques. L'une des questions qui se pose ici est de savoir s'il serait possible de généraliser, pour certaines structures estimant pouvoir en assumer le risque, la pratique d'une « poche » d'investissements groupés au sein d'une structure de l'ESS agissant dans un domaine en lien avec la mission sociale de la fondation ou du fonds de dotation financeurs. Plusieurs fondations de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche souhaiteraient par exemple être en mesure d'étendre un peu - toujours en restant dans un cadre sécurisé et dans une logique de diversification - la pratique des prises de participation dans des *start-ups* issues de projets incubés chez elles et en lien avec la recherche à laquelle elles travaillent... Le CFF participe actuellement à la rédaction d'un guide des pratiques existantes en matière d'investissement lequel rappellera les règles existantes en la matière et aura pour but de promouvoir l'investissement effectué au sein de structures de l'ESS dont l'objet est en lien avec la mission de la fondation ou du fonds de dotation investisseurs.

**L'investissement ainsi réalisé pourra s'inscrire dans l'investissement à impact social** (« impact investing » en anglais), stratégie d'investissement cherchant à générer des synergies entre impact social, environnement et sociétal d'une part et retour financier neutre ou positif d'autre part. Il est né en 2007 lors d'une réunion de la fondation Rockefeller pour être adopté l'année suivante par le Global Impact Investing Network.

Il existe plusieurs produits financiers de l'investissement à impact social, dont :

- **l'épargne solidaire** défendue par FINANSOL qui permet de placer tout ou partie de son argent sur un produit d'épargne solidaire, en finançant ainsi l'accès à l'emploi et au logement pour des personnes en difficulté, des activités écologiques, l'entrepreneuriat dans les pays en développement... et en permettant de dégager des intérêts. La finance solidaire relie ainsi les épargnants qui cherchent à donner du sens

à leur argent à des entreprises et organismes non lucratifs à forte utilité sociale et environnementale, qu'ils financeront *via* la souscription de produits d'épargne solidaire ;

- **le contrat à impact social.** Les contrats à impact social permettent de mener des programmes innovants, de prévention sociale, en vue d'apporter des réponses nouvelles à des défis tels que l'exclusion, les addictions ou bien encore la dépendance. Grâce à ce mécanisme, un acteur social, une association ou une fondation opératrice pourra faire financer un programme par un investisseur privé, qui sera lui-même remboursé par la puissance publique uniquement en cas de succès à l'issue d'une évaluation précise de l'impact social réalisé dont les critères auront été définis avec précisions dans le contrat liant les parties (au moins trois parties). Si l'essai est concluant, la solution innovante sera essaimée par les acteurs de terrain comme par les collectivités territoriales ou l'Etat.

Les fondations et fonds de dotation pourraient se positionner à trois endroits dans ce nouveau type de partenariat public/privé/organisations sociales :

- en tant qu'investisseur ;
- en tant que caution de l'investisseur dans certains cas très limités (car ex. catastrophique à très grande échelle aux Etats-Unis : échec du Social Impact Bond de Rikers Island = perte de 1,2 millions de dollars pour l'investisseur – Goldman Sachs – et de 6 millions de dollars pour le garant, Bloomberg Philanthropies) ;
- pour les fondations et fonds de dotation opérateurs, en tant que porteurs de projet.

*[Pour rappel, les contrats à impact sociaux ont été mis en place au Royaume-Uni en 2010 (exemple concluant de l'insertion sociale des prisonniers de la prison de Peterborough avec chute du taux de récidive de 8,4% par rapport à une population comparable), puis aux Etats-Unis, en Belgique, en Allemagne et au Portugal. En France, c'est le secrétariat d'Etat de Martine Pinville qui a lancé l'initiative en 2015.]*

*Le CFF, la Caisse des Dépôts, le Comptoir de l'Innovation, le Crédit Coopératif, Finansol et le mouvement des entrepreneurs sociaux ont lancé concomitamment au lancement des CIS, l'Impact Invest Lab.*

*Son ambition est sommairement de :*

- *contribuer au débat ;*
- *expérimenter et accélérer le développement de l'investissement à impact social ;*
- *appuyer les projets innovants à forts enjeux sociétaux.]*

La démarche est innovante et attire plusieurs acteurs depuis deux ans, même si le CIS s'inscrit nécessairement dans le moyen terme. **Un obstacle** que relèvent pour l'instant nombre de fondations et que l'on retrouve dans le cadre de l'investissement à impact au sens large : la **réticence des gouvernances sur ce modèle hybride** (ni don, ni investissement) **équivalant à un investissement à risque**, particulièrement importante lorsque la structure fait appel public à la générosité.

Enfin, un autre pont entre fondations et fonds de dotation et les entreprises de l'ESS porteuses d'innovation sociale pourrait prendre la forme du **fonds de dotation ou la fondation détenteur/détentrices majoritaires d'entreprise commerciale**.

Les **règles de détention majoritaire d'une entreprise par une FRUP** ont été introduites par l'article 29 de la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des PME lequel a créé un article 18-3 dans la loi de 1987 relative au mécénat, également ainsi rédigé (appelé amendement Carayon) : « *Dans le cadre d'une opération de cession ou de transmission d'entreprise, une fondation reconnue d'utilité publique peut recevoir des parts sociales ou des actions d'une société ayant une activité industrielle ou commerciale, sans limitation de seuil ou de droits de vote, à la condition que soit respecté le principe de spécialité de la fondation* ». [Rappel : les fonds de dotation ne sont quant à eux pas soumis à cet article et peuvent librement détenir des entreprises].

La **lecture de ce principe de « spécialité »** ayant trait à l'investissement majoritaire opéré n'est à ce jour **pas totalement claire**. Il est souvent interprété comme instaurant une obligation pour la fondation et pour l'entreprise détenue d'exercer dans le même secteur d'activité.

Le CFF estime que cette obligation n'est non seulement pas justifiée, mais qu'elle peut même avoir pour effet de favoriser des conflits d'intérêts, la fondation pouvant être amenée à faire appel prioritairement à l'entreprise détenue pour fournir certains biens ou services.

Le **CFF propose** (page 26 du livre blanc) de modifier l'amendement Carayon comme suit :

\* **supprimer le principe de spécialité** ;

\* **supprimer les mots « dans le cadre d'une opération de cession ou de transmission d'entreprise »** afin de permettre les créations *ex nihilo* et de faire de la fondation une véritable détentrice active et non plus une simple récipiendaire.

Ces deux propositions ont été reprises par le rapport de l'IGF sus-cité.

## V. **L'importance croissant de la pratique de l'évaluation ainsi que de la culture de partage des datas**

La pratique de l'évaluation de l'impact des projets financés est, nous venons de le voir, au centre du modèle du contrat à impact social comme de l'investissement à impact en général. Elle prend également une part de plus en plus importante dans le don et une véritable professionnalisation du secteur se développe (définition des critères et de la question du temps de la mesure, importance de travailler en duo bailleur/structure financée et de ne pas faire peser sur cette dernière des charges trop importantes pour elle, conscience du fait que tout n'est pas évaluable et qu'une chose non évaluable peut néanmoins avoir un impact considérable, etc.). De plus en plus de structures joignent à l'évaluation « chiffrée » une évaluation « humaine » au plus proche des projets financés.

En lien notamment avec cette question de l'évaluation, il nous apparaît fondamental d'œuvrer en faveur **d'une culture du partage et de la production des datas** entre l'ensemble des parties prenantes à un projet, y compris publiques : à cette fin il convient de promouvoir la formation, et l'accompagnement sur ces sujets.

## VI. L'importance de s'ouvrir davantage aux financements européens

Le recours aux financements européens n'est pas suffisamment généralisé et il serait souhaitable de mener sur ce point une véritable réflexion à l'accompagnement et à la formation des structures désireuses de demander des financements européens.

Il convient d'inciter les experts français éclairant la gouvernance sur les questions liées à l'innovation (voire y participant directement) à rejoindre les commissions d'évaluation européennes comme experts européens. Ils développeraient ainsi une expertise dans le montage de ces dossiers qui serait fort utile aux structures françaises.

Il convient également d'accompagner beaucoup plus significativement les structures de notre secteur vers les financements européens dans toute leur diversité : on remarque en effet un réel retard de leur part à capter les financements européens.

Soulignons enfin que nos organismes ont pour certains vocation à se développer à une échelle continentale et à partager au-delà de nos frontières notre culture de l'intérêt général et nos pratiques et innovations.

*Ces différentes dispositions permettraient aux fondations et fonds de dotation d'apporter pleinement leur collaboration et de jouer un véritable rôle de levier dans l'innovation sociale.*

## E. Le Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS (CNCRESS)



L'innovation sociale est ancrée sur les territoires et son processus d'accélération doit s'appuyer sur la concertation et la co-construction des projets de développement économiques et sociaux des acteurs du développement économique et social de ces territoires.

Il semble important de réaffirmer que l'économie sociale et solidaire est une forme d'économie développée par des citoyens qui s'organisent pour produire les biens et les services d'utilité sociale dont ils ont besoin. Quels que soient les modèles économiques, juridiques et statutaires des entreprises de l'ESS, elles font partie du périmètre de l'ESS si elles respectent les principes énoncés dans l'article 1<sup>er</sup> de la Loi ESS 2014.

L'ESS est un terreau fertile de l'innovation sociale surtout si l'on considère les marqueurs de l'innovation sociale (cf : Institut Gaudin) dont les principaux sont :

- La place des bénéficiaires ;
- La place de la recherche ;
- L'ancrage territorial ;
- La gouvernance ;
- Les ressources du projet ;
- La rupture avec l'existant ;
- La capacité de changement social.

En conséquences de ces rappels, l'investissement public ou privé dans l'innovation sociale doit s'adapter à tous les modèles économiques et statutaires de ces différentes entreprises, quel que soit le degré d'intégration des principes du marché dans leur processus de développement et quelle que soit la nature de leur rapport avec les pouvoirs publics. La dynamique d'accélération de l'IS est « Bottom up », même s'il peut être efficace de s'inspirer de la dynamique de la labellisation French Tech pour coordonner et expertiser les initiatives territoriales et mieux promouvoir l'IS.

Pour toutes ces raisons il est important que cet écosystème s'élabore à des échelles territoriales pertinentes : capable de sourcer les initiatives, de les accompagner à une taille de développement critique et d'être attentif à l'échelon local (rural, QPPV).

Si nous parlons d'écosystème c'est qu'il faut concevoir l'écosystème d'accélérateur d'IS comme un ensemble d'écosystèmes territoriaux.

***Créer des clusters régionaux d'acteurs de l'innovation sociale (en lien avec l'accélérateur national) permettant l'animation régionale des acteurs :***

- ***(transversale) : de créer des espaces d'échanges, de partages et de collaborations entre les différents acteurs des écosystèmes territoriaux (incubateurs ESS, acteurs ESS, acteurs non ESS, collectivités territoriales, correspondant Etat en région, universitaires, acteurs de la recherche etc.) ;***
- ***(bottom up) : identifier les innovations émergentes sur le terrain ainsi que leur besoin en lien avec le Hub'ESS et le travail que fait le CGET sur cette question avec le « carrefour de l'innovation sociale » ;***
- ***(top down) : promouvoir rendre opérationnelle la politique d'Etat en région (veiller également à la cohérence des politiques Etat/ région voire infra régional en matière d'IS).***

## Proposition

### Financer en fonds propres les jeunes entreprises de l'ESS innovantes en amorçage

- **Le problème**

Il existe aujourd'hui très peu d'acteurs à même d'investir des sommes significatives en fonds propres, dans une entreprise sociale et solidaire ou à impact innovante, aux premiers stades de son existence (moins de 2/3 ans et moins de 100/200 K€ de C.A.) – hors entreprises à forte composante technologique, qui ont accès aux circuits de financement qui leur sont dédiés (Elles peuvent faire appel à des Fonds d'Amorçage co-dotés par des industriels et par le Fonds National d'amorçage, en particulier).

Les phases de conception de nouveaux produits et services, et de lancement commercial de ceux-ci, avant que la « preuve » de leur traction sur le plan commercial soit concrètement obtenue, sont en particulier mal couvertes.

Les solutions existantes (fonds de prêt d'honneur, prêt ou contrat d'apport associatif France Active éventuellement couplé à un prêt bancaire, crowdfunding ; plus rarement un investisseur en fonds propres comme INCO, Phitrust, Investir et +) restent limitées et souvent insuffisantes pour assurer un démarrage optimal des activités, du fait notamment de la faiblesse des fonds propres mobilisés. Le « facteur risque » est en effet substantiel à ce stade, pour des tickets d'investissement unitaires assez faibles, et rend difficile la construction de modèles économiques d'investissement en fonds propres viables.

La mobilisation à un bon niveau de financements en fonds propres ou quasi fonds-propres, et de l'accompagnement adéquat, est pourtant déterminante pour un « passage de cap » réussi et rapide, vers une situation où des investisseurs tels que les fonds de Capital Investissement à Impact (dont l'écosystème s'est constitué sur les dernières années) pourront intervenir.

- **La solution**

Créer un ou plusieurs Fonds d'amorçage dédiés au financement en fonds propres et quasi-fonds propres des entreprises sociales innovantes en phase de lancement. Deux projets en cours de lancement méritent particulièrement l'attention :

- MakeSense souhaite s'appuyer sur la capacité d'accompagnement de son incubateur SenseCube pour lancer un fonds d'amorçage à Impact « SenseCube Seed 1 », doté de 5 M€. Ce fonds vise des start ups répondant à un besoin social, sociétal ou environnemental jusque-là non desservi, avec un potentiel de marché d'au moins 20 M€ en France, un modèle scalable, une approche innovante et une équipe compétente. Cette start up doit disposer d'un prototype fonctionnel, validé par des échantillons de consommateurs, générant entre 0 et 500 K€ de C.A., avec un time to market à moins d'un an. Le fonds prend une participation minoritaire, pour un investissement compris entre 50 et 100K€ en 1<sup>er</sup> tour, et investit jusqu'à 200 K€ en second tour, en fonds propres ou quasi-fonds propres. Les start ups financées, soit sont issues de l'incubateur SenseCube, soit bénéficient d'un accompagnement dans le cadre de l'incubateur.
- Amundi et INCO sont porteurs d'un projet de Fonds d'amorçage, dimensionné à 10 M€, complémentaire de leurs outils de financement actuels, qui concernent les entreprises à fort impact social en accélération ou développement. Ce fonds vise également ce type d'entreprises, mais en phase d'amorçage (commercialisation en cours ou récente d'un produit ou service innovant). L'ambition est de créer un Fonds d'amorçage « de place », impliquant plusieurs gestionnaires d'épargne salariale solidaire, investissant quelques M€ chacun. Ces montants sont faibles au regard des sommes globales qu'ils gèrent, et ils pourront ainsi par le biais de ce fonds, atteindre des cibles qui leur sont pour l'instant inaccessibles. Compte tenu des ressources prévues pour ce fonds, (en partie de l'épargne salariale solidaire), les cibles compteront une part majoritaire d'entreprises de l'ESS.

Ce Fonds d'Amorçage interviendra préférentiellement en co-financement avec d'autres acteurs (Lita.co, France Active, Initiative France, SOCODEN, business angels...) susceptibles d'intervenir à ce stade, mais aura aussi la possibilité d'être seul investisseur. Il investira en fonds propres ou quasi-fonds propres. Outre la participation de l'équipe d'investissement au comité stratégique des entreprises financées, la mobilisation d'un accompagnement renforcé sera recherchée, en particulier auprès d'incubateurs partenaires (dont ceux gérés par INCO, à Paris). Une attention particulière sera portée aux perspectives de liquidité des investissements, avec des mécanismes à mettre en place, tenant compte de leur caractère « amorçage » (mix Actions/OC, BSA Air, perspective de reprise par les dirigeants ou par des fonds « amis » d'accélération ou de développement au 2<sup>d</sup> ou 3<sup>eme</sup> tour ...)

- **Qui seraient les investisseurs dans ces Fonds d'amorçage ?**

Mobiliser des investisseurs sur un fonds d'amorçage, suppose de convaincre ceux-ci que, moyennant un bon processus de sélection et la mise en œuvre d'un accompagnement intensif, les cibles présentent une forte probabilité de sortie positive conduisant in fine à un rendement positif pour le fonds.

La mobilisation conjointe d'investisseurs privés et publics est souvent une nécessité sur ce type de fonds, dont la rentabilité est forcément a priori plus aléatoire, que celle de fonds intervenant sur des cibles plus matures.

Parmi les investisseurs publics dont la mobilisation peut être recherchée, citons :

- La Caisse des Dépôts, acteur majeur depuis deux décennies de la structuration de l'écosystème de financement de l'ESS, a bien identifié que l'amorçage restait l'un des derniers « trous dans la raquette » à couvrir. Elle pourrait donc être sollicitée prioritairement.
- Le Fonds National d'amorçage (géré par BPI France sur une enveloppe du programme d'investissement d'avenir ; il a bénéficié en 2017 d'une nouvelle dotation de 500 M€) pourrait être sollicité pour abonder ces fonds, dès lors que l'innovation sociale serait reconnue comme éligible aux interventions du FNA (ce qui n'était pas le cas sur la première dotation du FNA). Compte tenu des décisions à obtenir auprès du CGI et de l'Etat pour obtenir la mobilisation du FNA, il ne s'agit cependant probablement que d'une solution à moyen terme...
- BPI France serait à court terme principalement mobilisable à travers son système de « garantie Fonds Propres », qui permet d'obtenir de 50 à 70% de garantie sur les investissements.
- Enfin au niveau Européen, le Fonds Européen d'Investissement (FEI), à travers le European Fund for Strategic Investments (EFSI), est susceptible de mobiliser des fonds dédiés à abonder des dispositifs d'accélération ou d'investissement dédiés aux entreprises sociales ou à impact social.

Les investisseurs privés mobilisables seraient les investisseurs institutionnels déjà investis dans des fonds à impact social ou solidaires et les gestionnaires d'épargne salariale solidaire.

- **L'impact**

Accélération de projets de jeunes entreprises socialement innovantes, par mobilisation des fonds propres adéquats. Ce Fonds pourrait être l'une des composantes de l'« accélérateur d'innovation sociale » voulu par le gouvernement.

**Vers un écosystème pour l'accélération des innovations sociales**  
**Première contribution de l'Institut Godin**  
Novembre 2017

Soutenir l'émergence, le développement et la diffusion des innovations sociales en France est un objectif ambitieux qui répond aux enjeux actuels dans de nombreux domaines tels que l'alimentation, la culture, l'économie circulaire, l'éducation, l'habitat, l'insertion sociale et professionnelle, la mobilité, le numérique, la petite enfance, la santé, les services aux personnes et aux entreprises, le tourisme, etc. L'innovation sociale constitue non seulement un levier pour le développement local par la création d'activités économiques, mais aussi un outil pour la résilience

et la transition écologique et sociale des territoires, aussi bien urbains que ruraux.

Une démarche d'innovation sociale permet d'aborder ces grandes thématiques de manière transversale et collective sur les territoires, en mobilisant l'ensemble des acteurs et citoyens directement concernés. L'innovation sociale ne se définit donc pas tant par les thématiques qu'elles touchent que par la manière dont elle permet de les aborder et de les traiter. Elle s'exprime dans la façon dont les acteurs locaux s'en saisissent, font remonter les problématiques spécifiques qu'ils rencontrent et s'organisent collectivement pour y répondre, en intégrant notamment les usagers.

Les innovations sociales sont multiples, elles prennent formes dans des dynamiques territoriales et apportent des réponses adaptées aux différents contextes, aux besoins et aspirations qui motivent leur émergence. Elles favorisent les transformations sociales nécessaires pour répondre durablement aux enjeux posés lorsqu'elles permettent d'agir structurellement sur les problématiques traitées.

Leur dimension collective apparaît dans ce sens comme un élément clé, de même que le rôle des pouvoirs publics.

**1/ La nécessité d'un soutien à l'émergence de projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale**

Les dispositifs de soutien à l'émergence des innovations sociales sont principalement centrés sur les porteurs de projet qui viendraient à recourir à ces derniers. Cela suppose en général que les projets pré-existent et que le(s) porteur(s) désigné(s) réalise(nt) les démarches nécessaires pour trouver des appuis techniques et financiers auprès des partenaires disposant de ces outils. Si cette approche, traditionnellement privilégiée dans le soutien aux initiatives, est pertinente pour certaines initiatives, elle ne permet pas à proprement parler d'agir sur les conditions favorisant l'émergence de projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale.

Par projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale il faut entendre des projets :

- reposant sur une démarche de prospective territoriale permettant notamment de mettre en lumière des tendances lourdes, de révéler des ressources latentes et les risques liés aux chocs externes, d'identifier des facteurs de résilience potentiels ;

- proposant des ruptures stratégiques et identifiant les potentielles sources d'innovations et de rebond ;
- portés par un collectif d'acteurs hétérogènes impliqués (multi-acteurs) et associant divers partenaires (multi-partenariales, notamment co-financeurs), privés et publics ;
- favorisant la co-construction avec les citoyens et futurs usagers à travers des espaces dédiés ;
- reposant sur une gouvernance démocratique et multi-partenariale ;
- s'appuyant sur une démarche de Recherche et Développement territorialisée, c'est-à-dire faisant intervenir des partenariats de recherche permettant de traiter des problématiques co-construites avec les acteurs, de lever les verrous rencontrés, de faire émerger de nouvelles connaissances, dans l'optique de favoriser le développement des initiatives et des coopérations.

En effet, ces projets relèvent d'un processus collectif ascendant qui prend forme sur les territoires à partir de la participation d'acteurs multiples, créant ainsi les conditions d'un système d'innovation localisé, au sens d'organisation des coopérations entre acteurs sur un territoire donné. La solution n'est plus apportée par une seule organisation dont l'action est centrée sur les bénéficiaires, elle est

co-construite par un collectif d'acteurs, souvent de nature hétérogène et incluant les bénéficiaires, partageant une vision commune et recherchant une action plus structurelle sur un territoire donné qui fait sens pour eux. Cette vision commune de l'avenir, d'un futur souhaitable, met en mouvement un groupe d'acteurs qui peuvent alors se coordonner pour se rapprocher de ce point fixe qu'ils se sont construits de manière projective. Ce processus de co-construction mêle à la fois idéation, imagination et créativité, et s'objective à travers le « projet » collectif.

**Aussi, la phase « amont » qui consiste pour les différents acteurs d'un même territoire concernés par une problématique commune à établir ces constats, exprimer une vision partagée des actions à mener et se coordonner, nécessite de déployer des ressources humaines importantes et dans la durée. Cette phase indispensable, qui accroît la pertinence des projets tout en diminuant le risque lors de la mise en oeuvre, fait peu l'objet d'accompagnement et de financement dans le système français de soutien à l'innovation sociale, en raison notamment de l'incertitude sur ce qu'il en ressortira, de l'impossibilité d'en connaître le résultat à l'avance.**

**En s'inspirant de l'exemple de « Co-Create » à Bruxelles, il serait souhaitable de développer des dispositifs qui incluent deux phases de financements : la construction collective de l'aspiration sociale (4 à 6 mois minimum) puis la réalisation du projet (3 à 5 ans).**

La première phase renvoie à la prospective territoriale et l'identification de potentielles sources d'innovation et de rebond face à un contexte territorial spécifique donné. Suite à des constats partagés, elle vise l'expression d'une vision commune et projective ainsi que la codétermination de thématiques d'intérêt collectif à partir desquelles les acteurs vont coopérer afin de développer des activités économiques cohérentes pour atteindre cet horizon. Elle constitue également une première étape de formation du collectif d'acteurs porteur du projet et de recherche de partenariats, dans une perspective de coportage et de coconstruction de la démarche, notamment par la mise en place d'espaces de gouvernance démocratique. Les acteurs du territoire sont incités à faire émerger par eux-mêmes les champs ou thématiques structurelles qui nécessitent une coopération multi-acteurs pour un changement durable et des retombés économiques locales.

La deuxième phase correspond au déploiement du projet de territoire par la mise en oeuvre effective des coopérations permettant de développer des activités économiques novatrices, génératrices de solutions intégrées pour les populations locales et de transformations pour le

territoire. Elle constitue également une étape d'élargissement du collectif et des potentialités, dans la perspective d'un effet d'entraînement et de synergie territoriale.

## **2/ Une approche de l'évaluation continue, dynamique et cohérente avec l'innovation sociale**

Ces dernières années, la « mesure d'impact social », qui s'est progressivement substituée à « l'évaluation d'impact social », a notablement imprégné les débats sur l'évaluation de l'innovation sociale, en étroite relation avec le développement de l'investissement à impact social. Dans cette optique, l'évaluation consiste à objectiver quantitativement et de manière sommative l'impact social résultant d'une organisation, dans une logique de performance sociale et financière pour l'investisseur. Cela suppose notamment d'isoler l'effet d'une seule organisation sur une population cible (impact isolé), indépendamment de l'environnement dans lequel cette population évolue (relation causale).

Si ces principes d'évaluation directement issus de la Gestion Axée sur Résultat – et qui restent questionnants du point de vue de l'excès de déterminisme causal qu'ils impliquent et des méthodes employées – correspondent peut-être à certains projets, ils ne peuvent s'appliquer à des projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale, qui s'inscrivent dans une logique d'impact collectif. Celle-ci vise à accroître les changements générés par une approche systémique basée sur l'action expérimentale d'un collectif d'organisations dans le cadre d'une vision et d'objectifs partagés. Dans cette perspective, non seulement l'action porte davantage sur les causes du problème que sur ses effets, de manière plus structurelle et transformatrice, mais aussi le processus se structure autour de conventions et de modes de coordination collectifs irréductibles à une seule organisation. Cela rejoint également le fait qu'il est impossible et paradoxal de vouloir prédéterminer la forme et les effets avant même la réalisation d'un processus d'innovation sociale, ce que fait la mesure d'impact dans l'optique de faciliter les investissements. Non seulement l'innovation ne se décrète pas, mais elle émerge dans l'incertitude au cours des réalisations.

**Aussi, la mesure d'impact social, bien que de plus en plus associée à l'innovation sociale, est antinomique avec cette dernière.**

À l'encontre d'un modèle évaluatif basé sur une forme de preuve du rendement des fonds investis par l'impact, il est possible d'**envisager d'autres pistes prometteuses dans l'optique de construire un cadre évaluatif qui s'étaye sur les spécificités des innovations sociales et en respecte la sérendipité. L'enjeu réside alors dans la co-construction d'outils permettant d'apprécier les écarts entre un idéal collectif à atteindre et les actions mises en place pour y parvenir.**

## **3/ Des conditions favorisant le développement de projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale**

Afin de favoriser les dynamiques collectives territoriales et intersectorielles, il est nécessaire de dépasser l'approche par les besoins, les politiques filières ou le fonctionnement en silos souvent constatés dans les politiques publiques. Cela suppose de privilégier, face à un problème complexe, une approche systémique génératrice de changements basée sur l'action expérimentale d'un collectif d'organisations dans le cadre d'une vision et d'objectifs partagés. Aussi, **le financement de telles dynamiques devrait se faire selon une logique d'action collective, respectant ainsi l'investissement de chacune des parties prenantes du projet. La fonction de médiation territoriale doit également être soutenue pour être**

**opérationnelle.** Celle-ci assure la mobilisation collective et la coordination, et garantit l'accessibilité de la démarche, en particulier pour les bénéficiaires.

Les pouvoirs publics ont également un rôle essentiel à tenir (définition des problèmes, coconstruction des réponses à y apporter, voire portage de la fonction de médiation territoriale) et doivent donc être parties prenantes à part entière, et pas uniquement en tant que financeurs. **Comme le préconise le CGET dans son Rapport de 2017<sup>8</sup>, il est notamment nécessaire d'accélérer la formation des agents publics à l'innovation sociale et territoriale, de proposer un cadre plus favorable à l'innovation dans les structures publiques et d'aider les structures publiques à adopter une posture de coproduction de l'action publique.**

Si l'innovation sociale peut se traduire par la création d'activités économiques génératrices de revenus, les leviers de ce développement restent néanmoins non marchands. La réciprocité et la redistribution sont des ressources essentielles qu'il convient de reconnaître et de faire perdurer. **La réussite des projets de territoire requiert un investissement, et donc des ressources financières sur le long terme. Or, les dispositifs existants insistent largement sur l'autofinancement à trois ans des initiatives. C'est au contraire lorsque celles-ci font leurs preuves que les financements devraient s'accroître pour amplifier les effets.**

Par ailleurs, l'offre d'accompagnement est encore trop souvent centrée sur le porteur de projet qui bénéficie d'un accompagnement unilatéral en passant d'un dispositif à l'autre. Si cette logique est pertinente pour de nombreux projets, elle s'adapte mal à des projets territoriaux collectifs. Il apparaît donc nécessaire, dans une perspective d'écosystème d'innovation sociale, de **pouvoir s'appuyer sur des outils et espaces permettant de structurer et d'accompagner techniquement les démarches collectives à travers l'équipement, la formation et le soutien des acteurs et réseaux locaux de l'accompagnement et de l'innovation, notamment ceux de l'économie sociale et solidaire qui sont souvent les premiers interlocuteurs sur ce type de projets.**

#### **4/ Des mesures pour faciliter la diffusion des innovations sociales**

La diffusion des innovations sociales est souvent perçue sous l'angle de l'essaimage des initiatives et de leur diffusion à grande échelle. Or, les initiatives montrent que la diffusion relève avant tout d'un processus complexe et non-linéaire de changement des pratiques (nouveaux usages, nouvelles habitudes, évolution des pratiques professionnelles, etc.) et représentations des acteurs et citoyens sur le territoire et d'un phénomène de « traduction » en fonction des configurations locales. Il apparaît donc indispensable de **prendre en considération différentes modalités de diffusion de l'innovation sociale qui requiert, tout comme son émergence et sa consolidation, des financements spécifiques et ouverts afin de renforcer les dynamiques d'apprentissages à l'œuvre grâce à des ressources humaines et du temps dédiés.**

De nombreuses initiatives qui émergent bénéficient de formes de « compagnonnage territorial », autrement dit de l'appui d'autres initiatives à travers un échange de méthode et de pratiques. Dans cette logique, c'est avant tout la manière de faire qui se diffuse et s'adapte au contexte et aux acteurs locaux. Il est également essentiel de **rendre visibles ces démarches de « compagnonnage territorial », de soutenir cette fonction spécifique aussi bien financièrement que techniquement, car elles supposent non seulement du temps humain mais aussi des outils spécifiques.**

---

<sup>8</sup> *Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants - Analyse des rôles de l'acteur public*, CGET, novembre 2017

**La recherche universitaire sur les innovations sociales et en particulier sur la diffusion doit être soutenue afin d'en comprendre les ressorts, les freins et obstacles ainsi que les réussites.**

**Elle contribue à modéliser les initiatives qui, relevant de processus complexes d'appropriation et de territorialisation, ne peuvent se diffuser à l'identique.**

**La diffusion des innovations sociales suppose plus largement une diffusion du concept même auprès des intermédiaires et dans les différentes sphères institutionnelles, notamment publiques, à travers la formation et une plus grande visibilité des innovations sociales**

**(Rapport CGET).**

### **Quelques références**

Besançon, E. Chochoy, N. (2017), « Evaluer les transformations sociales dans une approche socioterritoriale de l'innovation sociale », Congrès des économistes, *L'innovation : Quel cadre structurel ? Quels outils ?*, Université Libre de Bruxelles, 30 novembre.

Besançon, E., Chochoy, N., Guyon, T. (2013), *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept*. Collection L'Esprit économique, Série Economie et Innovation, Paris : L'Harmattan.

Besançon, E., Celle, S., Chochoy, N., Fontaine, G., Guyon, T., Martell, Y. (2017), « Les écosystèmes territoriaux d'innovation sociale en France. Les apports d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale appliquée aux Pôles Territoriaux de Coopération Économique », 5e Colloque international du CRISES, *Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation*, Montréal, 6 et 7 avril 2017.

CGET (2017), *Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants - Analyse des rôles de l'acteur public*, novembre.

Sociologies Pratiques (2015), *Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociale*, n° 31.

## H. Le Mouvement Associatif



Le Mouvement associatif

### **Points préalables évoqués par les acteurs associatifs pour que le dispositif soit pertinent pour tous les acteurs de l'ESS :**

Il semble important de ne pas retomber dans l'institutionnalisation des dispositifs, ou un dispositif hors sol qui ajoute une couche supplémentaire à l'existant.

La réécriture de l'article 15 de la loi ESS sur la définition de l'innovation sociale ne paraît pas utile en l'état. Si la question se pose, il conviendrait de faire un point sur l'application et l'impact de cet article après 3 ans d'existence pour bien cibler le sujet (spécificité d'une R&D de l'économie sociale et/ou émergence de petites unités qu'il faut accompagner etc.).

La chaîne d'accompagnement doit être intégrée aussi à l'accélérateur, pour ne pas déconnecter le porteur et le projet. L'accélérateur peut être considéré comme un cheminement permettant aux porteurs de projet d'être accompagnés du début (incubation) à la fin (évaluation). En l'état, nous constatons qu'il existe un manque de financement pour les petits projets en démarrage.

Pour que l'innovation sociale prenne, il est important que le dispositif considère son contexte, et il paraît de ce fait plus pertinent de traiter de l'innovation sociale à un échelon territorial, mais aussi sectoriel.

En termes d'évaluation, il est nécessaire d'avoir une idée du sort des projets une fois accélérés.

### **Les propositions que nous faisons en faveur d'un écosystème de l'innovation sociale**

Nous faisons deux constats :

- Le premier est que la question de l'innovation sociale est liée au contexte dans lequel elle se déploie. Aussi pour que le dispositif soit pertinent, il doit prendre en compte à la fois les échelons territoriaux, mais aussi les besoins sectoriels (éducation, sport etc.).
- Le second est qu'il existe de nombreux dispositifs à ce jour (financiers, communication, incubation etc.) permettant de déployer les innovations sociales, mais qu'il n'existe pas de liens entre ces différents dispositifs pour le porteur de projet.

## **Sur le cadre global : un écosystème plutôt qu'un accélérateur**

Aussi, la proposition faite par le Mouvement associatif quant à l'accélérateur d'innovation sociale serait celle de poser un cadre global ayant vocation à coordonner la réponse aux porteurs de projets sous forme d'une plateforme/guichet unique.

Des ponts seraient établis avec les têtes de réseaux pour que le cadre croise besoins sectoriels et besoins territoriaux, le HUB de l'ESS pour la partie financement de l'accompagnement, avec les acteurs de l'accompagnement, avec la banque de l'innovation sociale portée par la CGET/Fonda pour l'aspect visibilité etc. Le dispositif permettrait de traiter la question de l'innovation sociale de manière globale et de répondre complètement aux attentes d'un porteur de projet.

**Nous attirons l'attention sur la plus-value des réseaux et têtes de réseaux associatives, présents sur tous les territoires y compris ruraux et dans tous les secteurs, et qui seront des acteurs clefs pour le déploiement du dispositif.**

Deux outils complémentaires seraient déployés spécifiquement pour les associations, notamment sur la partie émergence/expérimentation, qui est un besoin repéré, à travers les fonds territoriaux associatifs (dispositifs créés par la loi ESS de 2014), fonds à amorcer qui pourraient avoir une fonction également d'amorçage ; à travers des fonds de financement de projet à initier spécifiquement pour le secteur associatif et à ses particularités économiques.

Le pilotage de cette plateforme/guichet unique nécessiterait, au vu du dispositif proposé, d'associer les têtes de réseaux nationales et régionales, qui permettraient d'articuler les différents dispositifs, acteurs etc.

Il serait également important de faire le lien avec l'université et avec les formations ESS (masters/licences) pour qu'elles puissent prévoir une place à l'initiation à la recherche et la formation à la recherche sur l'innovation sociale.

### **A l'intérieur de l'écosystème : prendre en compte la biodiversité de l'ESS et les besoins associatifs**

Il est important de ne pas se concentrer uniquement sur la phase d'émergence pour les accompagnateurs à l'innovation, les associations sont aussi sur des enjeux de pérennisation ensuite du projet associatif à la différence d'acteurs n'ayant pas un objectif de durabilité.

Il est nécessaire de trouver des solutions pour pérenniser les financements existants liés à des projets innovants mais qui doivent se transformer en dispositifs pérennes quand ils ont fait la preuve de leur efficacité.

Les dispositifs de financements pour l'innovation sont à adapter au secteur non-lucratif et notamment aux associations qui accueillent des publics fragiles, car les prêts à taux zéro par exemple ne sont pas envisageables pour une structure qui veut lancer un projet dont elle ne sait pas s'il pourra être pérennisé par la suite.

Les financements fléchés ESS actuellement doivent être adaptés pour des structures qui n'ont pas in fine de commercialisation de produit fini ou de capacité à court terme de s'autofinancer avec « une clientèle solvable ».

**Aussi nous joignons ci-après les éléments qu'il nous paraîtrait important d'ajouter dans le schéma de fonctionnement de « l'accélérateur » présenté au CSESS du 13 décembre pour que les associations puissent se retrouver dans ce futur dispositif.**

	<p style="text-align: center;"><b>OBJECTIFS DE L'ACCELERATEUR</b> (<i>Document Commission CSESS EIS du 13/12/2017</i>)</p> <p>L'accélérateur s'adresse à l'ensemble des entreprises de l'économie sociale et solidaire, il est donc important pour que chacun puisse se l'approprier de reprendre cette formulation en entier dans tous les documents du CSESS</p>
<p><b>AXE 1</b> <b>Fédérer par une marque nationale</b></p>	<p>Les réseaux associatifs sont présents de par leur structuration sur l'ensemble du territoire à toutes les échelles, il est important de les intégrer la communauté des accélérateurs pour diffusion et visibilité du dispositif.</p>
<p><b>AXE 2</b> <b>Organiser la capitalisation pour essaimer</b></p>	<p>Les réseaux associatifs repèrent déjà en leur sein les innovations, il paraît important de les associer, et de ne pas limiter le repérage à un seul acteur.</p>
<p><b>AXE 3</b> <b>Permettre et financer expérimentations et amorçages</b></p>	<p>Concernant « l'avance remboursable prototypage » qui est proposée, nous proposons d'ajouter le financement des expérimentations immatérielles (nouvelles méthodes, processus, gouvernance etc.) car à ce stade cela est limité aux produits et services.</p> <p>Il est également proposé qu'un fonds de financement sur projet prenant en compte leurs spécificité de trésorerie et de fonds propre soit pensé pour les associations.</p>
<p><b>AXE 4</b> <b>Consolider par accompagnements et financements</b></p>	<p>Il ne faudrait pas limiter l'accompagnement et le financement simplement au DLA mais ouvrir aux autres dispositifs qui financent des expérimentations tels que le CRIB. Cela permettrait une cohérence globale. Sur les acteurs à mobiliser, encore une fois les têtes de réseaux associatives ont un rôle à jouer, et nous proposons qu'elles soient ajoutées.</p> <p>Il est nécessaire de prévoir un volet de pérennisation des financements existants liés à des projets innovants mais qui doivent se transformer en dispositifs pérennes quand ils ont fait la preuve de leur efficacité.</p>
<p><b>AXE 5</b> <b>Propulser des ESTI</b></p>	<p>/</p>
<p><b>AXE 6</b> <b>Diffuser et outiller une culture de l'évaluation de l'impact</b></p>	<p>Il paraît important que la recherche soit aussi mobilisée sur cet axe, et qu'une approche qualitative et contextualisée soit aussi adoptée, et pas seulement une approche quantitative sur la base d'indicateurs. La recherche peut justement appuyer sur ce dernier point.</p>

## I. Le Mouves



### Accélérateur de l'innovation sociale

#### Note contributive

L'entrepreneuriat social est aujourd'hui le cœur dynamique de l'économie sociale et solidaire. Il réunit en effet toutes les entreprises (de la start up au grand groupe) ayant une utilité sociale ou environnementale qui, quelle que soit leur statut, acceptent aussi de partager les richesses produites avec leurs salariés (échelle des rémunérations, réinvestissement et partage des bénéfices), et le pouvoir dans leur entreprise (management et gouvernance participatif, entreprise libérée, etc.).

Dans un contexte politique où les acteurs de l'action environnementale et sociale qui attendaient beaucoup d'Emmanuel Macron sont marqués par la réduction des emplois aidés, il s'agit de porter un message fort pour montrer qu'il n'y a pas une désaffection pour le secteur social dans son ensemble, mais bien une volonté de changer la manière d'agir pour être plus efficace.

En cela, il nous paraît important que des mesures fortes soient prises pour encourager l'innovation sociale en France et le développement des entreprises sociales sur les territoires, qui en sont les acteurs en proposant des manières plus efficaces de traiter les problèmes sociaux et environnementaux, en accompagnant les transitions environnementales, numériques et générationnelles, tout en assumant leur place dans l'économie de marché.

L'enjeu doit aussi être une meilleure efficacité, voire une meilleure efficience de l'Etat aujourd'hui et demain. L'objectif proposé pour cet accélérateur est donc que **les économies générées pour la puissance publique par la mise en œuvre des innovations portées par l'accélérateur, au terme des 5 années suivantes, soient au moins du double du montant investi, soit au moins 2Md d'euros** du fait d'une efficience accrue des politiques publiques et que les effets de ces innovations en terme d'utilité et de cohésion sociale soient également évalués très positivement.

En jouant un rôle clefs de label, de tiers de confiance vis-à-vis des investisseurs, l'accélérateur d'innovation sociale répond enfin à la volonté exprimée par le Président de la République lors de la COP 23 de favoriser « les investissements pour pouvoir innover et être au rendez-vous de la transition <sup>1</sup>».

#### 1. Un accélérateur d'innovation sociale pour repenser la relation de l'Etat avec les entreprises sociales

Le succès des dispositifs lancés sans réelle vision globale depuis 2014 montre tout l'intérêt que peut avoir la mise en place d'un accélérateur pour accompagner l'expérimentation et l'essai d'innovations sociales :

- l'appel à projets des contrats à impact social **a enregistré** plus d'une cinquantaine de projets.
- le dispositif *La France s'engage* a reçu en trois ans plus de 3600 candidatures parmi lesquelles 93 lauréats ont bénéficié d'une aide financière et d'un accompagnement.

---

<sup>1</sup> Discours du Président de la République, Emmanuel Macron, lors de la COP23 à Bonn, le 15 novembre 2017

Mais les projets d'innovation sociale, pourtant source d'économies et d'efficience pour l'Etat, peinent toujours à trouver des financements pour leur phase d'amorçage et d'essaimage<sup>2</sup>. Or l'innovation technologique bénéficie par exemple de dispositifs publics qui ont fait leur preuve et qu'il serait pertinent de dupliquer en direction des entreprises d'innovation sociale (le Fonds national d'amorçage doté de 650 millions d'euros géré par BPI Investissement).

C'est pourquoi, alors que Bruno Le Maire et Nicolas Hulot ont chacun annoncé la mise en place de fonds d'investissement - 10 milliard pour l'innovation et 15 milliard pour la transition énergétique-, nous proposons d'en consacrer 1 milliard à l'innovation sociale en 5 ans (50% en fonctionnement, 50% en investissement), comme cela avait été évoqué lors de la campagne Présidentielle par le Mouves mais aussi par Christophe Itier et Catherine Barbaroux dans leurs propositions pour le développement de l'ESS en France.

L'enjeu est de permettre avec un tel investissement d'encourager la R&D, et le déploiement de solutions innovantes à fort impact social, à fort potentiel de réplication et avec des coûts évités pour la société. Ces solutions permettent de répondre à 4 grands enjeux pour les entreprises sociales qui se développent :

- le développement de financements à l'amorçage,
- le développement et le partage de l'expertise sur l'évaluation d'impact,
- la flexibilisation des cadres réglementaires,
- l'essaimage de solutions ayant fait leur preuve au niveau national,

Cet accélérateur permettra de poser un acte fort montrant l'intérêt du nouveau gouvernement vis-à-vis des acteurs sociaux de la nouvelle génération mais surtout d'expérimenter de nouvelles manières de fonctionner, en développant un savoir-faire pour évaluer l'impact social et les coûts évités pour la société.

Cette volonté du Mouves est largement partagée par plusieurs acteurs de l'ESS notamment l'Agence nouvelles des solidarités actives (ANSA), la fédération FEHAP, l'association NEXEM, ou l'Association des Paralysés de France (APF).

## 2. Comment mettre en œuvre concrètement l'accélérateur d'innovations sociales (AIS) ?

L'AIS peut concrètement être le moteur d'une politique globale de stimulation de l'innovation sociale partout en France, et permettre chaque année de :

- **sensibiliser plus de 30 000 personnes** par an à la construction d'innovations sociales
- **faire émerger 150 projets d'entreprises sociales** et les soutenir dans la phase de prototypage
- **accompagner 100 entreprises sociales dans leur phase d'amorçage**, dont 1/3 proposent un changement systémique et une évolution concrète de politique publique
- **accélérer et faire changer d'échelle 80 entreprises sociales** pour les aider à essayer une solution à l'impact éprouvé dans toute la France, dont 1/3 deviendront des partenaires de l'Etat dans la mise en place d'une nouvelle politique publique.
- **financer 33 innovation sociales majeures**, permettant de faire évoluer des politiques publiques par la création de solutions nouvelles, efficaces et efficientes, tant par leur impact social que par leur capacité à générer in fine des économies pour la collectivité.

Le financement de cet accélérateur pourrait mobiliser le programme d'Investissement d'Avenir (PIA) à hauteur de 100M€ par an sur 5 ans, soit un montant total de 500 M€, pour accompagner 330 entreprises sociales par an. **Il est recommandé que 20% des projets innovants portés par l'accélérateur soient fléchés vers les quartiers ruraux et urbains en difficultés qui représentent un enjeu majeur pour le renforcement de la cohésion sociale et la construction d'une société plus inclusive.** Concrètement, nous proposons (cf. détail des financements dans le tableau en annexe) :

*En 1<sup>ère</sup> phase pour accompagner l'expérimentation d'innovations sociales :*

---

<sup>2</sup> Recycler tous les déchets d'emballage ménager comme le fait Jura Tri, c'est faire économiser potentiellement 30 millions d'euros par an à la collectivité, accompagner les jeunes de la diversité vers l'emploi comme Mozaik RH, permet pour chaque candidat suivi de faire gagner 3 800 euros à la collectivité.

- Le soutien aux dispositifs de stimulation et d'identification d'innovations sociales au cœur des territoires, permettant de faire émerger et de labelliser **150 projets d'entreprises sociales** chaque année. Ces projets seraient par la suite accompagnés par les acteurs de l'émergence localement et soutenus financièrement, par exemple via le fonds de confiance géré par France Active, alors qu'aujourd'hui nous savons que le pôle emploi est souvent, dans le meilleur des cas, l'unique source de financement de la grande majorité de ces porteurs de projet pendant la phase de préparation de leur entreprise sociale, qui dure pourtant généralement au moins un an !
- L'identification et l'accompagnement de **100 entreprises sociale en phase d'amorçage** labellisées chaque année et qui bénéficieront d'une « Bourse AIS Start- up» leur offrant le soutien d'un incubateur local et un financement des actions de consolidation et de levée de fond nécessaires à leur développement.

Sur les 100 entreprises sociales ainsi accompagnées, 20% seront sélectionnées car elles proposent une modalité innovante de mise en œuvre d'une politique publique ou d'intérêt général (dans le domaine médico-social, de la petite enfance, du logement, de la santé, de la lutte contre l'illétrisme ou le décrochage scolaire, contre la grande exclusion, etc.).

Ces projets bénéficieront d'un soutien financier complémentaire sur trois ans pour le financement de leur action innovante « expérimentale » et l'évaluation de leur impact. Un accompagnement spécifique de ces projets par les services de l'Etat, impliquant étroitement les administrations concernées, sera indispensable pour faciliter leur déploiement et permettre les flexibilisations nécessaires du cadre réglementaire, En fonction du domaine de compétence concerné, l'implication de collectivités locales ou d'agences publiques (ANAH, CNAF, CNAV, CNAM...) pourra également être nécessaire.

*2<sup>nd</sup>e phase pour accompagner le déploiement d'innovations sociales avec :*

- L'accompagnement au changement d'échelle de 80 entreprises sociales par an via des dispositifs et des programmes d'accélération spécialisés. Elles auront ainsi accès aux meilleurs expertises et aux meilleurs réseaux pour grandir, à l'instar des entreprises classiques. Ces entreprises bénéficieront également d'une « bourse AIS scale up » leur permettant de financer les actions d'ingénierie et de structuration nécessaires à leur développement. L'ampleur du soutien dépendra de leur niveau de développement, avec deux phases successives possibles (Accélération / Changement d'échelle)

Sur les 80 entreprises sociales labellisées, environ 20% seront sélectionnées car elles proposent une modalité innovante de mise en œuvre d'une politique publique ou d'intérêt général (ayant prouvé leur efficacité, leur efficience et leur impact social à l'échelle « expérimentale » (cf ci-dessus), seront soutenues politiquement et financièrement de manière déterminante pour amorcer un changement d'échelle, qui fera lui-même l'objet d'une évaluation rigoureuse, en vue d'une mise en œuvre sur l'ensemble du territoire. Ici aussi, un accompagnement spécifique de ces projets par les services de l'Etat, impliquant étroitement les administrations concernées, sera indispensable pour faciliter leur déploiement et permettre les flexibilisations nécessaires du cadre réglementaire,

Les entreprises sociales labellisées ayant un modèle économique viable leur permettant de se développer sans un accompagnement financier conséquent de la puissance publique bénéficieraient de l'accès aux « bourses AIS » décrites ci-dessus afin de préparer au mieux leur phase de croissance. Elles bénéficieraient aussi grâce à cette labellisation d'accès privilégié à des fonds d'investissement doté de 500 millions d'euros pour le développement des entreprises sociales :

- Un fonds d'amorçage ad hoc réunissant des investisseurs engagés pour les projets labellisés « AIS Start-up »
- Le fonds Novess et l'écosystème des fonds d'investissement à impact pour les projets labellisés « AIS Scale up »

### **3. Comment seront choisis les projets qui bénéficieront de la bourse AIS ?**

Afin de faire de l'innovation sociale, un véritable levier de transformation sociale, chaque année, un débat pourrait être engagé au sein de l'Assemblée nationale sur impulsion du gouvernement pour décider d'un thème national prioritaire auquel devrait répondre une partie des projets innovants soutenues par l'Accélérateur.

L'Accélérateur veillera à associer le plus largement possible les citoyens à son fonctionnement. Les entreprises sociales créées ou en cours de création qui bénéficieront de la bourse seront choisies par des comités territoriaux composés d'élus locaux, de citoyens tirés au sort, de préfets et de personnalités qualifiées de la société civile (entrepreneurs sociaux, têtes de réseau) et de financeurs. Quant aux innovations sociales, elles seront choisies par un comité national réunissant des représentants des ministères, des chercheurs, des acteurs engagés (entrepreneurs sociaux) et des parlementaires.

Les solutions ayant fait leur preuve pourraient aussi être présentées avec les évaluations disponibles en open source, permettant à chacun de les soutenir et de s'en saisir sur son territoire.

Enfin, chaque année, le 1er Ministre pourrait présenter à la représentation nationale un rapport complet sur les initiatives soutenues, les impacts sociaux et environnementaux réalisés ainsi que sur l'analyse des coûts évités par la mise en œuvre de l'accélérateur. Il pourrait ainsi proposer en s'appuyant sur cette base les aménagements budgétaires, réglementaires et législatifs nécessaires à la diffusion et au déploiement le plus large possible des innovations validées par l'expérimentation via une loi Innovation Sociale votée chaque année.

Tableau explicatif Propositions AIS

		1ère phase : Expérimenter		2nde phase : Déployer	
		Emergence : de l'idée à l'entreprise	Amorçage : du lancement de l'entreprise aux premiers 10 K€ de CA	Accélération : de quelques 10/100 K€ de CA à 3 à 5 M€	Changement d'échelle : de 3 à 5 M€ de CA à....
<b>Stimulation</b> (identification d'idées et de porteur de projets, appui au passage à l'acte)	Acteurs Clefs	Fabriques à initiatives, Start Up de Territoires, Réseaux, Hackatons...	Réseaux	Tête de réseaux	
	Action	Sensibilisation entrepreneuriale et citoyenne et émergence projets	Rencontre avec acteurs clefs pour se lancer (ex : Impact Investing tour, nuit du probono, rencontre experts)	Rencontre avec acteurs clefs pour se développer et essaimer (décideurs publics, grands comptes, financeurs à impact etc.)	
	Nombre pers/ES touchées	30000 pers	5000 ES	1000 ES	
	Coût	0,5M€/an	0,5M€/an	1M€/an	
<b>Accompagnement</b>	Acteurs Clefs	Fabrique à initiatives, Incubateurs, start up de territoire	Incubateurs spécialisés sur les territoires (1ère Brique, Realis, ATIS, Antropia, Ronalpia, INCO, Sensecube, Alter(Incub, etc.)	Accélérateurs et programmes spécialisés (Hub ESS, Alter' Venture, programme Readiness)	
	Action	Accompagnement au développement du projet/ prototypage de l'entreprise sociale avant son lancement concret	Accompagnement dans le lancement de l'entreprise sociale et son évaluation d'impact	Accompagnement au changement d'échelle (levée de fond, essaimage, stratégie internationale, etc.) et à l'évaluation d'impact social (construction de référentiel, coûts évités)	
	Nombre pers/projets/entreprises touchées	150 projets/an	100 entreprises/an	50 entreprises/an	30 entreprises/an
	Coût	1,5M€ /an	1M€ /an	1 M€/an	1,5M€/an
<b>Bourse AIS pour ES avec modèle éco viable</b>	Acteurs Clefs	France Active, Collectivités, Fondation	Friends and family, business Angels, Crowdfunding, France active	Fonds d'investissement à impact (INCO, Phitrust, ESFIN, Investir et +), France Active	Epargne salariale et fonds d'investissement à Impact
	Action	Financement de la phase de prototypage des projets accompagnés et labellisés via fonds de confiance	Bourse AIS pour financer les actions de consolidation et de levée de fond des entreprises sociales accompagnées et labellisées	Bourse AIS pour financer les actions de structurations	Bourse AIS pour financer le déploiement national et international des ES accompagnées et labellisées
	Nombre pers/ES touchées	150 projets/an	100 entreprises/an	50 entreprises par an	30 entreprises/an
	Coût	10k€/porteur de projet/an soit 1,5M€ / an	20k€/ES, via des bourses d'amorçage (en création) soit 2M€/an	30 K€/ES, soit 1,5M€ / an	100 K€/entreprise (cf appel à projets préfiguration AIS) soit 3M€/an
<b>Financement actions préfigurant une évolution ou création de politique publique</b>	Acteurs Clefs	Collectivités, Fondations		Etat : Ministères et CIS, Fondations, France s'engage	
	Action	Financement de la phase de « test » d'une action sociale innovante, permettant notamment des coûts humain et financier important pour la société		Déployer à grande échelle une action sociale innovante dont la pertinence a été validée	
	Nombre pers/ES touchées	20 nouvelles expérimentations/an		13 accélérations d'actions sociales innovantes lancées /an	
	Coût	1M€ engagés pour chaque expérimentation (300 K€par an sur 3 ans + 100 k€ pour evaluation Impact) soit 20M€/an		1,5 M€/an/action accélérée sur 3 ans + 0,5 M€ pour l'évaluation soit 5 M€ par innovation accélérée et <b>65 M€ engagés/an</b>	

# Accélérateur d'innovation sociale

## Note de réflexion – Acte 2

Novembre 2017

## Réussir l'accélérateur d'innovation sociale

Réflexion du RAMEAU, laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun

Le Président de la République a souhaité lancer un accélérateur d'innovation sociale<sup>1</sup>. Le Gouvernement a nommé un Haut-Commissaire à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en charge du projet, et ce dernier a donné les axes de sa « feuille de route ».

Fort des enseignements d'une décennie de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun, Le RAMEAU a publié en août dernier une première note sur l'Accélérateur d'Innovation Sociale<sup>2</sup>. Cette seconde note vient la compléter sur les moyens à mobiliser pour réussir ce formidable challenge pour l'avenir de la France.

### Le cadre de l'accélérateur d'innovation sociale (AIS)

La nomination d'un Haut-Commissaire à l'ESS est un signe fort. Le choix de Christophe ITIER l'est tout autant. Ancien dirigeant d'une association à forte capacité d'innovation, ayant une parfaite connaissance du terrain, il incarne une volonté politique de construire avec les acteurs.

Dès son arrivée, le 18 septembre 2017, le Haut-Commissaire a placé son mandat autour d'un double objectif : un Social Business Act, et l'Accélérateur d'Innovation Sociale.

### Une « feuille de route » claire sur les objectifs de l'AIS...

Les objectifs de l'AIS se structurent autour de **4 axes** :

- Un **levier de financement** permettant d'investir dans l'innovation sociale, en renforçant les dispositifs existants et en créant les outils manquants,
- Un **droit à l'expérimentation** pour faciliter la capacité de tester de nouveaux modèles, ainsi que pour lever les freins techniques qui créent une inertie forte et freinent la prise de risque, inhérente à toute innovation,
- Une valorisation de **l'évaluation de l'utilité sociale**, qui mérite d'être plus reconnue et déployée afin de rendre compte de la valeur créée par l'innovation sociale, au-delà des seuls critères économiques,
- Un **socle structurant : l'accompagnement** adapté à l'innovation sociale tout au long du projet, et plus spécialement en phase de changement d'échelle.

### ... et sur la temporalité

Le Haut-Commissaire fixera les orientations dès fin novembre, et construira sa « feuille de route » début 2018. Il souhaite qu'elle soit claire, rapide et efficace pour répondre aux enjeux de consolidation et de développement de l'innovation sociale en France.

<sup>1</sup>Lettre ouverte du 18 avril 2017

<sup>2</sup> Note de réflexion sur l'Accélérateur d'Innovation Sociale (Le RAMEAU, août 2017) - <https://investisseursocietal.wordpress.com/>

Pour la réussir, il a déclaré son intention de s'appuyer sur les dynamiques existantes et de les articuler pour en renforcer les impacts.

## La contribution du RAMEAU à la réflexion sur l'AIS

L'accélérateur d'Innovation Sociale croise 4 programmes de recherche du RAMEAU.

### Les fruits d'une décennie de recherche sur l'innovation sociétale

L'éclairage que peut apporter Le RAMEAU est issu des expérimentations, de la modélisation et de la capitalisation de **4 axes de recherche** :

- **Accompagnement stratégique des structures d'intérêt général**, qui a notamment donné lieu à la création de l'ADASI
  - ⇒ Modalités : *150 organisations accompagnées en 8 ans, 9 M€ mobilisés sur l'ingénierie d'accompagnement*
  - ⇒ Résultats capitalisés sur le centre de ressources numériques sur l'accompagnement associatif - <https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/>
- **Hybridation des modèles socio-économiques**, qui a notamment donné lieu à la modélisation d'une typologie des modèles associatifs ainsi qu'à des méthodes et outils pour son appropriation collective
  - ⇒ Modalités : *50 recherche-actions, dont l'expérimentation collective avec le CR-DLA-E.*
  - ⇒ Résultats capitalisés sur le centre de ressources numériques sur les modèles socioéconomiques associatifs - <https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>
- **Nouveaux modèles d'investisseur sociétal**, qui a notamment donné lieu à la co-construction du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE
  - ⇒ Modalités : *accompagnement de 50 projets de changement d'échelle d'innovation associative, mobilisant 50 M€ de financement, dont 18% en ingénierie d'accompagnement*
  - ⇒ Résultats capitalisés sur le centre de ressources numériques sur le modèle d'investisseur sociétal - <https://investisseursocietal.wordpress.com/>
- **Co-construction territoriale**, qui a notamment donné lieu à la création du réseau des pionniers des alliances en territoire (*250 participants actifs*) et à l'expérimentation d'un parcours d'expérience pour les « catalyseurs territoriaux »
  - ⇒ Modalités : *20 recherches-actions territoriale avec suivi sur 7 ans, plus d'une centaine de mise en débat territorial des résultats de l'Observatoire des partenariats*
  - ⇒ Résultats capitalisés sur le centre de ressources numériques sur la co-construction territoriale - <https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>

### Un partage des convictions sur l'accélérateur d'innovation sociétale

Dès la Conférence Nationale des Territoires, Le RAMEAU a partagé ses convictions :

- Participation active à la **Conférence Nationale des Territoires**.
- Rédaction d'une **note de réflexion** sur les enjeux et les conditions de succès de l'AIS.
- **Lettre au Président de la République** pour suggérer que l'AIS devienne un trait d'union entre la capacité de mobilisation des énergies sur les territoires, et l'accompagnement structurel des « champions » qui font rayonner la France. Cela permettrait de démontrer le continuum entre le foisonnement fécond des initiatives territoriales portées par l'engagement bénévole, et le déploiement des innovations sociétale qui ne pourraient pas voir le jour sans cet écosystème.
- **Partage de convictions** avec de nombreuses institutions publiques et privées pour croiser les regards et contribuer utilement à l'émergence de l'AIS.
- **Contribution écrite à la Commission IS du CS-ESS**, objet de la présente note.

- **Livre blanc sur l'innovation associative** qui sera publié le 5 décembre 2017<sup>3</sup>, après 18 mois d'une démarche d'écoute des associations de terrain autour de 3 leviers complémentaires (*étude + ateliers participatifs + témoignages d'experts*).

## Les convictions du RAMEAU sur l'AIS

L'Accélérateur d'Innovation Sociale doit être un levier de cohésion entre des réalités qui ont du mal à percevoir la richesse de leurs complémentarités, ainsi qu'un outil pour favoriser la cohérence entre les territoires. Cela nécessite une triple articulation.

### Articuler les 3 actifs de l'innovation sociale

La richesse de l'engagement, la capacité de R&D sociétale et l'opportunité pour le déploiement de disposer d'opérateurs complémentaires aux acteurs publics et économiques dits « classiques ». Promouvoir l'innovation sociale, c'est reconnaître et distinguer la valeur ajoutée de ces 3 actifs, certes complémentaires mais profondément distincts.

### Articuler les solutions existantes avant d'en créer de nouvelles

En partant d'une analyse des besoins plutôt que des solutions, les résultats montrent qu'il existe de très nombreuses réponses. La priorité est donc de déceler leur complémentarité et d'être en mesure de les mettre en synergie, plus que d'en créer de nouvelles. La clé de voute reste l'articulation national / territoires dont les modalités sont à réinventer.

### Articuler 2 réalités différentes en matière de modèle socio-économique

Les structures d'intérêt général et les opérateurs économiques d'utilité sociale ne relèvent pas du même modèle. Il est indispensable d'en comprendre la distinction, notamment en termes de modèle socio-économique<sup>4</sup>. Confondre les deux serait profondément réducteur, car c'est la richesse de cette diversité qui permet d'assurer tout le parcours d'innovation sociale.

**Outre ces 3 articulations**, il convient de souligner l'**effort de sémantique** nécessaire pour distinguer : initiative, invention et innovation. Cette dernière est bien la capacité d'un écosystème à s'approprier une solution répondant à grande échelle à un besoin structurant.

Comme toutes les formes d'innovations, l'innovation sociale repose sur 2 leviers :

- **L'énergie de l'engagement** : plus que les moyens matériels, le moteur de l'innovation sociale est l'adhésion autour d'un « c'est possible ! ». Ainsi, le 1<sup>er</sup> actif est la capacité d'engagement bénévole qui mobilise près de 13 millions de français, et dont la valeur économique représente l'équivalent de 40 Md€.
- **Le temps** : de la racine au fruit, l'innovation sociale est nécessairement inscrite sur un temps long de l'idée initiale à la capacité de l'écosystème à s'en saisir pleinement. Même les innovations dites de rupture ont des racines qui préparent les conditions d'une transformation radicale avant qu'elles aient lieu. Plus elle est profonde, plus le temps « de gestation » est long. Capter les « signaux faibles » très en amont, c'est donc une capacité à anticiper et à mieux piloter les changements induits.

L'exemple de l'AFM-Téléthon est parlant. Après 60 ans d'une patiente émergence des traitements thérapeutiques, impossibles sans l'innovation sociale qui lui est associée, la France a le potentiel pour devenir leader mondiale des biothérapies génétiques et cellulaires. Plus tôt elle l'a compris, plus elle a été en capacité d'investir pour l'avenir.

<sup>3</sup> Livre blanc « L'innovation associative : Innovations sociales et technologiques au service des Hommes et des Territoires (GPMA-Le RAMEAU, publication le 5 décembre 2017)

<sup>4</sup> Module de formation « comprendre la diversité des modèles socio-économiques hybrides » (Le RAMEAU, 2017)

Innovation territoriale de proximité, grâce à la force de l'engagement bénévole, et innovation sociétale transformatrice ne s'opposent pas. Ce sont les deux faces de la même pièce. Il s'agit de la même réalité... mais à des échelles de temps et à des stades de développement différents !

Privilégier l'une par rapport à l'autre reviendrait ainsi à choisir de ne reconnaître qu'une des facettes de l'innovation sociale, et donc perdre ce qui en fait la richesse. Il convient donc de ne pas choisir, mais d'articuler ces deux réalités complémentaires en en faisant la pédagogie.

## Les suggestions du RAMEAU sur les 4 axes de l'AIS

Pour chacun des axes de l'Accélérateur d'Innovation Sociale des travaux solides existent. Ils permettent de poser un socle facilitant une prise de décision rapide et une mise en cohérence structurante pour impulser une dynamique collective à la hauteur des enjeux adressés.

### Financement

- **Les constats :**
  - Les **4 phases du processus d'innovation requièrent des moyens financiers de différentes natures**, répondant à des profils d'investissement différents<sup>5</sup>,
  - Les innovations sociales croisent dans leur parcours **5 profils d'investisseur**<sup>6</sup> aux attentes et aux profils distincts,
  - La **phase la plus complexe**, tant pour le projet que pour l'investisseur, est celle de la **modélisation**<sup>7</sup>. Qualifier la « preuve de concept », c'est assurer le passage d'un modèle socio-économique « dépendant » (... *comme pour tout processus de R&D*) vers un modèle pérenne (... *ce qui ne signifie pas nécessairement de reposer sur un revenu d'activité*)<sup>8</sup>. Cette étape est le socle du changement d'échelle qui permet de mobiliser les énergies nécessaires.
  
- **Les sources d'inspiration :**
  - Pour soutenir le parcours d'innovation, tout au long de son cheminement, il convient d'assurer de **véritables passages de relais entre les différents profils d'investisseurs**, de l'action philanthropique des fondations à l'investissement public, en passant par l'engagement sociétal des acteurs économiques. Le groupe « co-investisseurs » de la CDC en donne une analyse.
  - Plus spécifiquement sur la phase de changement d'échelle des projets à fort potentiel, les démarches innovantes ont **capitalisé leurs enseignements** (*Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE, LFSE, Fonds Danone Ecosystème, Nov'ESS, FISO...*). Les croiser permet d'appréhender de manière systémique les besoins et identifier les articulations possibles<sup>9</sup>.
  - Enfin, pour les initiatives territoriales, la **réaffectation de la réserve parlementaire**, qui était affectée à plus de 76% au secteur associatif, permettrait de consolider un financement indispensable au secteur associatif, tout en assurant un suivi plus précis de son affectation. De plus, cela favoriserait une capacité à faire effet de levier sur d'autres financements, publics et privés.

### Droit d'expérimentation

---

<sup>5</sup> Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 201)

<sup>6</sup> Regards croisés des investisseurs sociétaux, publics et privés (Convergences – Le RAMEAU, octobre 2015)

<sup>7</sup> Bilan et perspective du changement d'échelle de l'innovation sociétale (Le RAMEAU, septembre 2016)

<sup>8</sup> Note prospective « pourquoi investir dans le secteur associatif ? » (Le RAMEAU, octobre 2012) et Note prospective « l'Entreprise Responsable » (Le RAMEAU, février 2013 à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat)

<sup>9</sup> Etude systémique sur l'investissement sociétal (Le RAMEAU, octobre 2016)

- **Les constats** : « l'innovation, c'est une désobéissance qui réussit » (JP DELEVOYE)<sup>10</sup>, les **freins techniques** (*juridiques, fiscaux, sociaux et d'accès au droit commun*) sont **d'autant plus complexes que le projet est dans une dynamique d'alliances stratégiques**, pourtant condition sine qua non en matière d'innovation sociale.
- **Les sources d'inspiration** : l'étude CNAM-Le RAMEAU illustre les **12 freins techniques** aux projets d'innovation sociale<sup>11</sup>. Le retour d'expérience de France Expérimentations, et les positions des acteurs (*du Conseil d'Etat au MEDEF, en passant par l'AFM-Téléthon, le CGET, le SGMAP, la GDSCS...*) montrent qu'une solution possible est de reconnaître un « **droit à l'expérimentation partenariale** »<sup>12</sup>.

## Evaluation de l'utilité sociale

- **Les constats** :
  - Il existe une **confusion entre 3 formes d'évaluation** : l'évaluation de la performance (RSO), de la pertinence (impacts) et des relations partenariales. Ces trois formes d'évaluation sont complémentaires, mais ne se confondent pas.
  - Au-delà du « comment », la question du « quoi » est structurante. La France est notamment en retard dans sa capacité à **mettre en perspective les ODD** qui reflètent pourtant la vision systémique des engagements mondiaux qui structurent notre action collective.
- **Les sources d'inspiration** : La récente étude sur les enjeux et les pratiques des fondations en France<sup>13</sup> montre qu'un effort de pédagogie sur l'évaluation est réellement nécessaire. Ce n'est pas qu'il manque de matière, mais de moyens simples pour se l'approprier. Les travaux d'une décennie de l'ESSEC et de l'Avise, complétés par les plus récentes publications, sont des leviers d'éclairage. Il serait utile d'en faire une réelle pédagogie et de rappeler que le niveau de maturité des 3 formes d'évaluation n'est pas la même. Il convient d'éviter que la dynamique ne s'enferme dans des débats d'experts très loin des préoccupations réelles et des besoins des acteurs de terrain. Par ailleurs, il devient urgent que la France identifie le portage politique du suivi des ODD, cadre structurant de notre action collective<sup>14</sup>.

## Accompagnement

- **Les constats** : 4 enjeux ont été clairement posés à l'occasion de différents travaux collectifs<sup>15</sup>
  - **Rendre lisible et visible l'offre d'accompagnement,**
  - **Faire émerger des « parcours »** capables d'associer des compétences de différentes natures, notamment lors du changement d'échelle,
  - **Prendre en compte l'offre numérique...** sans surestimer sa capacité à être autoporteuse,
  - **Renforcer la capacité d'accompagnement stratégique.**
- **Les sources d'inspiration** : les travaux collectifs engagés par le CGET d'une part sur l'identification et la capitalisation des innovations territoriales (*Carrefour des*

<sup>10</sup> Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions Dalloz, collection JURIS Associations, décembre 2015)

<sup>11</sup> Etude « Freins techniques aux alliances stratégiques en matière d'innovation sociale » (CNAM – Le RAMEAU, septembre 2017)

<sup>12</sup> Proposition d'un droit à l'expérimentation partenariale (Le RAMEAU, octobre 2015)

<sup>13</sup> Etude « enjeux et pratiques des fondations en France » (CFF – Le RAMEAU, octobre 2017)

<sup>14</sup> Note de cadrage du colloque « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », du 12 janvier 2018 au CESE

<sup>15</sup> Séminaire investisseurs & accompagnateurs (CDC, Avise, Le RAMEAU, mai 2017) et note collective sur l'accompagnement portée par le Mouvement Associatif (12 structures d'accompagnement, juillet 2017)

*innovations sociales*), et par la Caisse des Dépôts d'autre part sur le HUB de l'Accompagnement ESS (*dans ses 3 dimensions : panorama de l'accompagnement, auto-diagnostic et fonds de financement de l'ingénierie d'accompagnement*) sont incontestablement des premières pistes de réponse à la fois complémentaires et sources d'inspiration. De plus, le rapport d'évaluation du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE (*30 M€ d'investissement sur 27 projets en changement d'échelle*) après 7 ans d'expérimentation est source d'enseignements, de même que le retour d'expérience du chantier Présidentiel « La France s'Engage ». Enfin, la capitalisation de l'ADASI sur une décennie d'accompagnement stratégique des structures d'intérêt général, y compris dans la transformation des modèles socio-économiques, est une base de connaissance utile pour se projeter dans les moyens de mieux répondre aux besoins des différents profils d'acteurs.

Face à l'ampleur de la tâche et la richesse de l'initiative, privilégier une démarche en 2 temps :

- Poser rapidement un acte symbolique fort et rapide, qui permet d'incarner le chantier,
- Prendre le temps de co-construire une solution durable au travers d'une démarche inscrite dans le temps.