

Le mécénat au service de l'innovation sociale

Positionnement et mise en œuvre

Commission Innovation sociale

Février 2014

Sommaire

1. Préambule	p. 4
2. Définition de l'innovation sociale adoptée.....	p. 4
3. Les contributions des mécènes à l'innovation sociale.....	p. 5
4. Le mécénat de l'innovation sociale en actions.....	p. 7
▪ La fondation Accenture et 1001 Fontaines	p. 8
▪ La fondation Entreprendre&+ et Ticket for change	p. 10
▪ La fondation KPMG et l'Adiva.....	p. 14
▪ La fondation L'Occitane et l'Association Valentin Haüy	p. 17
▪ La fondation Vinci pour la Cité et Emmaüs Défi.....	p. 20
5. Pour aller plus loin.....	p. 22
6. La Commission Innovation sociale Admical.....	p. 23

1. Préambule

Le mécénat au service de l'innovation sociale est une pratique qui incarne à la fois les fondements du mécénat et ses évolutions. Il épouse les valeurs originelles du mécénat : expérimentation, créativité, prise de risque, engagement dans la durée. Il intègre des nouveautés, au regard de l'histoire du mécénat en France, telles qu'une logique de co-construction, la recherche d'impact élargi ou encore le renforcement des capacités.

L'innovation sociale n'est pas à considérer comme un nouveau domaine d'intervention du mécénat. **Intégrer l'innovation sociale dans son mécénat**, c'est prendre en compte cette dimension dans les causes d'intérêt général soutenues, que l'innovation soit orientée sur la finalité (réponse à une demande nouvelle) ou sur le processus (action collective et ascendante). Libre à chacun de l'inclure ensuite à un niveau plus ou moins élevé.

Intégrer l'innovation sociale, c'est aussi réaffirmer haut et fort la possibilité de prendre des risques dans un contexte où le mécénat doit toujours faire preuve de plus d'efficacité. L'évaluation devient dès lors une question incontournable à la condition qu'elle soit co-construite, formative et réalisée dans un esprit d'écoute et d'ouverture.

Un des atouts majeurs du mécénat de l'innovation sociale est d'être porteur d'un regard nouveau et différent sur des problématiques ou des personnes faisant l'objet de la cause d'intérêt général soutenue. Les fondations, qu'elles soient d'entreprises ou d'individus, jouent à ce titre un véritable rôle de médiation et de traduction entre des acteurs d'horizons très divers, publics ou privés.

Admical a élaboré de façon collective un texte fondateur « **Les contributions des mécènes à l'innovation sociale** » pour répondre à trois objectifs : aider à la compréhension de cette pratique, en favoriser le déploiement et en éviter l'instrumentalisation. Notre réflexion nous permet d'affirmer que ce mécénat peut apporter une valeur ajoutée spécifique et significative dans le développement d'initiatives dites socialement innovantes, au côté bien sûr d'autres modes d'accompagnement et de financement.

2. Définition de l'innovation sociale ⁽¹⁾

La définition adoptée par la Commission a pour objectif de poser des bases de communes et préalables au travail central d'identification des contributions du mécénat à l'innovation sociale. Elle s'inspire de définitions existantes. Elle est la suivante :

« L'innovation sociale est un processus qui vise à apporter une réponse nouvelle ou différente à des besoins de la société nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques publiques.

Elle se définit par sa finalité, et non par ses modalités (innovation de produit, de procédés, commerciale ou organisationnelle). Pouvant être portée par une variété d'acteurs à travers ses différentes phases (émergence, expérimentation, diffusion), elle a vocation à impliquer l'ensemble des acteurs concernés, publics et privés. »

¹ Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, et tirée du Rapport de synthèse du groupe de travail innovation sociale, 2011 ; Clémence Patureau, Thèse professionnelle « *Innovover pour répondre aux besoins sociaux* », HEC, 2010).

3. Les contributions des mécènes à l'innovation sociale

Rôles des mécènes

Les structures mécènes⁽²⁾ contribuent directement à la **fertilisation d'innovations sociales** dans une optique d'anticipation (besoin émergent) et/ou de réparation (besoin avéré) en soutenant en priorité les phases d'émergence et d'expérimentation de projets éligibles au mécénat.

Leur accompagnement prend différentes formes, principalement apport financier ou en compétences, afin d'être le plus en adéquation possible avec les besoins du projet.

Expérimenter des projets

En s'inscrivant dans le temps long du processus de l'innovation sociale, les mécènes se placent dans une logique d'expérimentation, accordent un droit à l'erreur et peuvent jouer un rôle d'incubateur des projets soutenus. Ils n'exigent pas *a priori* que ces derniers soient répliquables à grande échelle.

Fédérer les parties prenantes

Les mécènes jouent un rôle de catalyseur d'initiatives socialement innovantes grâce à leur capacité à fédérer les différentes parties prenantes impliquées dans le processus et à construire des passerelles entre elles.

Associer les populations bénéficiaires

Les mécènes impulsent des dynamiques multi-parties prenantes en cherchant à associer prioritairement les populations bénéficiaires et les acteurs publics ou privés concernés, ou en s'assurant qu'ils le soient.

Irriguer

Le mécénat de l'innovation sociale contribue directement à des causes d'intérêt général. Lorsque le mécène est une entreprise, il peut en plus irriguer, de façon directe ou indirecte, les pratiques de cette dernière (par exemple dans le cadre de sa politique RSE). En ce sens, il est en cohérence avec les valeurs de la Charte du mécénat.

Le mécénat de l'innovation sociale a le potentiel d'irriguer au-delà de l'entreprise, jusque dans la sphère publique. Il peut ainsi contribuer à des objectifs fixés par les politiques publiques et/ou se placer dans un rôle de précurseur par rapport à ceux-ci en étant force de proposition.

² Entité, créée par une ou plusieurs entreprises mécènes, ou personnes physiques, qui occupe principalement une position de donateur avec pour mission d'allouer des ressources à des causes d'intérêt général, et ce même lorsqu'elle peut également collecter des dons.

Bonnes pratiques des mécènes

- Veiller à ce que les initiatives soutenues aient des effets positifs multidimensionnels, autrement dit génèrent des externalités positives.
- Concourir directement ou indirectement, à l'évaluation de l'impact social des initiatives soutenues
- Financer les frais de fonctionnement inhérents aux projets socialement innovants
- Encourager les dynamiques entrepreneuriales dans la gestion des actions
- Favoriser la pérennité des projets en dehors du soutien apporté par le mécénat (pendant le soutien et après).
- Assurer un rôle de veille active d'initiatives socialement innovantes
- Sensibiliser d'autres structures mécènes sur l'intérêt d'intégrer l'innovation sociale dans leur stratégie de mécénat, voire susciter leur engagement.

4. Le mécénat de l'innovation sociale en actions

Le travail de cadrage sur les contributions du mécénat au développement d'initiatives socialement innovantes permet d'avoir une grille d'analyse commune des pratiques. Afin d'illustrer comment se met concrètement en œuvre ce mécénat, cinq premiers exemples ont été formalisés.

Acteurs	Projets	Zones d'intervention	Catégories de public ciblé
Fondation Accenture et 1001 Fontaines	La professionnalisation d'associations dans les pays en développement d'Asie	Asie	Entrepreneurs sociaux
Fondation Entreprendre&+ et Ticket for change	L'éveil de jeunes futurs « acteurs de changement »	France	Futurs entrepreneurs sociaux
Fondation KPMG et l'Adiva	Le développement économique des territoires	France	Entrepreneurs
Fondation L'Occitane et l'Association Valentin Haüy	L'insertion professionnelle de personnes déficientes visuelles	France	Public précarisé
Fondation Vinci pour la Cité et Emmaüs Défi	L'insertion sociale et professionnelle de personnes en « grande exclusion »	France	Public précarisé

La professionnalisation d'associations dans les pays en développement d'Asie

L'innovation sociale au centre du partenariat



Pour répondre aux problématiques de changement d'échelle des associations dont les entrepreneurs ont un faible niveau d'éducation et de revenus, Accenture et 1001 Fontaines ont décidé de créer un dispositif de formation : la Social Entrepreneur Academy. Elle répond à un besoin émergent de professionnalisation et de formalisation de compétences de ces acteurs pour lesquels la technologie représente un véritable levier de développement.

Les acteurs en présence

Le mécène



Ses objectifs

La fondation d'entreprise Accenture mène un programme « Skills to Succeed » pour le développement des compétences de 500 000 personnes issues de milieu modeste dans le monde afin de favoriser leur insertion économique et professionnelle d'ici à 2015. Compte tenu du contexte économique, des problématiques d'accès à l'emploi en France, la fondation Accenture en France a choisi d'expérimenter avec des partenaires associations et entrepreneurs sociaux des solutions socialement innovantes notamment grâce aux apports de la technologie.

Autre(s) partenaire(s) majeurs impliqué(s)

- Danone Communites

Le porteur de projet



Sa mission

1001 Fontaines a pour objectif de permettre à des communautés isolées au Cambodge et à Madagascar de satisfaire, par elles-mêmes et sans infrastructures spécifiques, leurs besoins en eau de boisson. Pour ce faire, elle a mis en place un réseau d'entrepreneurs suivis par des coachs sur le terrain.

Soutenue depuis 2006 par la fondation Accenture, l'association 1001 Fontaines a été l'association pilote dans la conception de la *Social Entrepreneur Academy*.

Qu'est-ce que la *Social Entrepreneur Academy* ?

Elle vise à favoriser la croissance de l'activité des associations bénéficiaires, autrement dit leur changement d'échelle. Pour cela, elle leur propose une palette d'outils pédagogiques enseignés par des formateurs et facilement accessibles via une plateforme de formation développée sur la base d'un outil open source :

- Des cursus de formations adaptés à trois cibles (l'entrepreneur, le coach et le manager) et un planning associé. L'objectif est qu'un entrepreneur soit autonome sur son activité en 1 an.
- Une combinaison d'ateliers et de coaching sur le terrain pour favoriser le partage d'expérience et la formation pratique : 28 ateliers et 21 séances de coaching ont été développés. La majorité de ces modules sont réutilisables pour d'autres ONGs.
- Une série d'outils pédagogiques facilement adaptables aux besoins des ONGs (vidéos, jeux de cartes et de plateau, jeux de rôles, outils d'évaluation et de suivi, certification de la formation...).

Elle comporte un cadre légal reposant sur une charte d'engagement rédigée par la gouvernance mixte des fondateurs (Danone Communities, fondation Accenture, 1001 Fontaines) et qui définit des critères permettant aux « entrepreneurs bénéficiaires » d'accéder à la formation. L'académie a pour vocation de grandir et d'accueillir un grand nombre d'associations.

Les valeurs ajoutées du mécène

- En phase d'émergence, la fondation a apporté du mécénat de compétences pour développer la plateforme et le cursus pédagogique associé. Une équipe de 3 personnes (2 consultants et un développeur informatique) ont été mobilisés en mécénat de compétences à temps plein pendant 6 mois afin de réaliser le pilote, soit près de 900 jours.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** :
 - rôle opérationnel permettant de développer un programme pilote en partant uniquement d'un concept
 - implication significative *via* la mise à disposition de compétences qualifiées et un nombre d'heures importants.
- La réplication du pilote est possible grâce à la poursuite du mécénat de compétences pour intégrer de nouvelles associations au programme et aller sur le terrain à la rencontre des équipes locales suivant la formation.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : engagement dans la durée sur les différentes phases d'expérimentation du pilote
- La fondation Accenture a joué un rôle d'initiateur et de rassembleur dès l'origine du projet dans une logique de co-création avec les différents acteurs privés impliqués.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : impulsion de la dynamique, capacité à mobiliser un autre acteur de poids, en l'occurrence Danone Communities.

Modalités du partenariat

Phases de développement du projet accompagnées

- ✓ Emergence
- ✓ Expérimentation

Types d'accompagnement

- ✓ Mécénat financier
- ✓ Mécénat de compétences
- ✓ Accompagnement stratégique

Durée : depuis janvier 2012 (date de lancement du pilote).

Acteurs impliqués

- La *Social Entrepreneur Academy* est composée d'une gouvernance mixte entre la fondation Accenture, Danone Communities et les associations impliquées dans l'académie. A ce jour, 1001 Fontaines (association impliquée à l'origine) et deux autres associations ont récemment rejoint le programme (Naandi, Soeries du Mékong).

Implication des bénéficiaires

- Les entrepreneurs bénéficiaires sont impliqués dans la conception ou l'adaptation des modules de formation en fonction de leurs modèles associatifs, de leurs besoins et contraintes. Chaque association fait également partie du comité de gouvernance.

Irrigation du partenariat

- Au-delà des compétences classiques (écoute, agilité, communication, créativité et adaptation) qui sont développées lors des différents projets de mécénat de compétences par les collaborateurs d'Accenture, ce projet leur a en plus permis de développer des compétences :
 - technologiques (découverte de la technologie Moodle).
 - en formation et pédagogie pour des publics *Bottom of Pyramid*. Par exemple, pour la plupart des modules une approche sur la base de jeux a été favorisée (adaptation des jeux classiques à des fins pédagogiques, par exemple : le jeu des 7 familles, le jeu de l'oie...).
- Ces compétences liées à l'innovation pourront ensuite être éventuellement réutilisées avec les clients d'Accenture.

Résultats et impacts

- L'académie accompagne 1001 Fontaines dans son changement d'échelle (10 nouveaux entrepreneurs tous les 4 mois). Au total 150 entrepreneurs ont été formés à ce jour.
- Les entrepreneurs formés constituent un outil de valorisation de l'activité de 1001 Fontaines auprès de bailleurs de fonds.
- Depuis le pilote, l'appropriation de l'académie par les équipes cambodgiennes est forte. Une évaluation qualitative sur le terrain a permis de vérifier la bonne intégration dans leur mode de fonctionnement de la pédagogie dispensée.
- Les résultats positifs du pilote ont permis le déploiement du programme auprès de 2 nouvelles associations.

Au-delà de cet exemple, pourquoi votre fondation soutient-elle des projets socialement innovants ?



« Nous avons défini au sein de la fondation Accenture une stratégie de gestion de nos partenariats et projets qui intègrent explicitement le soutien à l'innovation sociale.

L'expérience nous a prouvé que les projets innovants socialement sont riches en enseignements. Ils sont un levier pour développer de nouvelles compétences pour l'entreprise et détecter les talents de demain. Ils permettent également de resserrer les liens et créer de nouvelles relations entre la fondation, les porteurs de projets et d'autres parties prenantes impliquées dans l'aventure (bailleurs de fonds privés ou publics). »

Ericka Cogne, déléguée générale de la fondation Accenture France, responsable engagement sociétal France, Pays-Bas, Belgique

L'éveil de jeunes futurs « acteurs de changement » en France

L'innovation sociale au centre du partenariat



Beaucoup de jeunes veulent donner un sens à leur activité professionnelle, mais ne savent pas comment passer à l'action. De nombreux événements permettent de sensibiliser mais pas de mettre en mouvement.

L'objectif est de créer un programme focalisé sur le déclic et le passage à l'action de la nouvelle génération d'acteurs de changement.

Les acteurs en présence

Le mécène



Ses objectifs

Créé par un entrepreneur, Arnaud de Ménibus, en décembre 2009, le fonds de dotation *Entreprendre & +* a pour ambition de faire émerger une large communauté d'*impact entrepreneurs* en France. La volonté est d'accompagner des entrepreneurs qui concilient impact social (en répondant à des problématiques telles que l'emploi, l'éducation, le logement...), pérennité économique et potentiel de développement.

Autre(s) partenaire(s) majeurs impliqué(s)

- Jagriti Yatra
- Leadership Center d'HEC
- SNCF (partenariat financier en cours de finalisation)

Le porteur de projet



Sa mission

L'ambition de *Ticket for Change* est de susciter des vocations d'entrepreneurs du changement auprès de jeunes qui ont le potentiel de faire bouger notre pays et d'insuffler une vague d'optimisme en France.

Qu'est-ce que *Ticket for Change* ?

Directement inspiré du Jagriti Yatra en Inde (« voyage-éveil » de 8 000 km en train avec 450 jeunes rencontrant 15 entrepreneurs d'exception), la première édition du « tour initiatique » à la française aura lieu de 25 août au 5 septembre 2014. Pendant 10 jours, 50 « graines de leaders » embarqueront pour un programme de leadership et de transformation dans un train privatisé et personnalisé, affrété spécialement pour l'occasion. Le budget global 2014 est de 800 000 €.

Quels objectifs ? Les aider à mieux appréhender les enjeux sociétaux en France, d'être inspirés par des pionniers, de rencontrer d'autres jeunes partageant les mêmes valeurs et ambitions, et de se transformer individuellement.

A qui s'adresse le programme ? A des jeunes de 20 à 30 ans, sélectionnés sur des critères tels que leur capacité à imaginer ; leur envie de « faire bouger les lignes » ; leur potentiel de leadership et leur capacité à concrétiser leurs idées.

Et après ? Un dispositif de suivi, construit collectivement avec des partenaires, permettra aux jeunes de passer à l'action : accompagnement et coaching, réseau, bourse d'amorçage, rencontres...

L'initiative, qui est aujourd'hui en phase d'amorçage, a pour ambition d'ici à 5 ans d'avoir organisé un voyage tous les ans (500 participants sur 5 ans) et de répliquer l'événement dans d'autres pays européens.

Les valeurs ajoutées du mécène

- La réactivité de la fondation et sa souplesse (équipe opérationnelle et conseil d'administration restreint) ont permis une mobilisation rapide sur le projet. L'apport de financement a permis au porteur de projet de se concentrer sur la conception du programme.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : être le premier partenaire pour donner les moyens à une idée de se concrétiser
- Entreprendre & + est porté et dirigé par des entrepreneurs. La prise de risque est un élément naturel et inhérent à l'engagement de la fondation.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : s'engager très en amont, en l'occurrence dès la phase d'amorçage, donc avec une forte prise de risque
- Le président-fondateur d'Entreprendre & +, lui-même entrepreneur, « parle le langage » des chefs d'entreprises et a la capacité de mobiliser des acteurs de référence et son réseau. La directrice, venant du développement durable et de l'entrepreneuriat social, connaît l'univers des start-ups de l'ESS.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : mise en réseau, capacité à fédérer différents écosystèmes, conseils et transfert de compétences
- L'objectif de la fondation est d'accompagner le projet jusqu'à ce que la pérennité de son modèle (notamment de financement) et sa duplication à l'échelle européenne soient assurées.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : promesse d'engagement sur la phase de duplication (après l'amorçage et l'expérimentation)

Modalités du partenariat

Phases de développement du projet accompagnées

- ✓ Emergence
- ✓ Expérimentation

Types d'accompagnement

- ✓ Mécénat financier (100 000 €)
- ✓ Mécénat de compétences
- ✓ Accompagnement stratégique personnalisé par le président de la fondation (conseils et mise en réseau) et sa directrice (mentor du projet, suivi opérationnel)

Durée : 2 ans

Acteurs impliqués

- Partenaires du projet : Ashoka, Unis-Cité, MakeSense, Enactus, HEC ... (d'autres à venir)
- Partenaires médias : Sparknews, l'Express, l'Etudiant, Socialter ... (d'autres à venir)

Implication des bénéficiaires

Les futurs participants du *Ticket for Change* sont impliqués dans l'ingénierie du projet

- Sur le cadrage du projet : une étude quantitative et qualitative a été réalisée en amont auprès de 150 jeunes environ afin d'identifier leurs attentes et besoins : choix des thématiques, du contenu, des rôles-modèles, des dates, du prix etc.
- Sur la conception du contenu : des représentants des futurs jeunes entrepreneurs (Ashoka, Unis-Cité, Enactus) sont impliqués dans le comité de pilotage et participent à la définition de la programmation et du choix des rôles-modèles.

Résultats et impacts

- A ce stade, les premiers résultats portent essentiellement sur la capacité du projet à mobiliser différents types de partenaires : 2 partenaires financiers (2 autres en cours de négociation pour 150 à 300 000 €), 1 partenaire logistique, 8 partenaires contenu, 5 partenaires médias.

Au-delà de cet exemple, pourquoi votre fondation soutient-elle des projets socialement innovants ?



« Nous pensons que notre valeur ajoutée est de savoir détecter très tôt des talents ou des initiatives socialement innovantes, et d'accompagner leur mise en œuvre.

Notre conviction est que, pour sortir le secteur de « l'impact business » de sa confidentialité, il est nécessaire de développer de nouveaux outils, de nouvelles solutions, de lui donner plus d'ampleur, de visibilité, d'attractivité. Identifier et accompagner l'émergence de nouveaux projets socialement innovants constitue pour nous une des réponses efficaces. »

Madeleine Ceyrac, directrice déléguée d'Entreprendre & +

Le développement économique des territoires

L'innovation sociale au centre du partenariat



L'innovation développée par l'Adive consiste à ouvrir la *supply chain* des grandes entreprises à des TPE implantées dans des zones urbaines sensibles de leur écosystème géographique. L'Adive identifie, forme et met en relation des TPE avec des grandes entreprises afin qu'elles puissent répondre à leurs appels d'offres. L'association favorise ainsi l'émergence de partenariats novateurs fondés sur la méritocratie, la redistribution des richesses, la création d'emplois et l'impact sociétal.

Les acteurs en présence

Le mécène



Ses grands axes d'intervention

La fondation KPMG France a pour ambition de soutenir des initiatives favorisant l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté grâce à la formation, l'éducation et l'entrepreneuriat. Elle encourage et accompagne l'implication des salariés dans ses programmes de mécénat. La fondation KPMG France favorise l'innovation sociale et l'expérimentation de nouvelles formes de partenariats articulées sur la co-construction et l'amorçage de projets répondant aux enjeux de demain.

Autre(s) partenaire(s) majeurs impliqué(s)

- EADS
- Bristol-Myers Squibb, AXA
- Facéo Vinci Facilities
- Acsé (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances), Région Ile-de-France

Le porteur de projet



Ses objectifs

- Favoriser la création et la sécurisation d'emplois dans les territoires dits de la politique de la ville en déshérence économique.
- Encourager l'égalité des chances dans l'économie *via* l'accès à la commande privée d'entrepreneurs peu ou pas représentés traditionnellement dans le circuit achats des grandes entreprises, à savoir les entrepreneurs « issus de la diversité ».

Les valeurs ajoutées du mécène

- La fondation s'est engagée en 2009 dès l'émergence de l'idée qui allait mener à la création de l'Adive. Il existait une convergence d'objectifs entre la mission sociétale de la fondation et l'objectif de ce projet : contribuer au développement économique des territoires dits de la politique de la ville, en créant de nouveaux débouchés commerciaux pour les TPE.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : durant la phase de création, soutien pour adapter un concept inspiré d'un modèle éprouvé aux Etats-Unis alors qu'aucune structure équivalente n'existait en France.
- La fondation a apporté le soutien logistique et opérationnel du réseau KPMG aux Etats-Unis permettant la réalisation d'un *benchmark* dans ce pays, la mise en relation avec les différents départements du cabinet et de ses associés pour construire le projet.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : ouverture des portes de l'entreprise pour accompagner la création du concept et pour l'expérimenter au sein de KPMG.
- La fondation a donné accès à des compétences stratégiques pour aider à co-créeer le programme « Achats & Diversité », le tester et le diffuser auprès des acheteurs de KPMG. Elle a aidé à mettre en place des événements pilotes et expérimentaux sur-mesure pouvant être déclinés dans d'autres entreprises (« Semaine de la diversité entrepreneuriale », audit des achats, workshop des acheteurs, petits-déjeuners rencontres...). Grâce à la médiation de la fondation, l'Adive a réalisé un audit auprès des acheteurs de KPMG pour identifier et lever les freins éventuels à la mise en place de ce programme.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : grâce à sa fondation, KPMG a joué le rôle d'incubateur du projet dans sa phase d'expérimentation.

Modalités du partenariat

Phases de développement du projet accompagnées

- ✓ Emergence du concept
- ✓ Expérimentation

Types d'accompagnement

- ✓ Mécénat financier
- ✓ Mécénat de compétences
- ✓ Accompagnement stratégique

Durée : depuis le lancement du projet en 2009

Acteurs impliqués

- **Internes à l'entreprise** : la direction générale, les services généraux, les départements de l'informatique, des ressources humaines/formation et de la communication.
- **Externes à l'entreprise** : grandes entreprises, pouvoirs publics, écoles de commerce (Insead), Ashoka

Implication des bénéficiaires

- Les entrepreneurs ont été impliqués dans la conception du programme d'achat responsable « orienté diversité » et l'ingénierie des formations.
- Les événements pilotes ont eu pour objectif de « confronter » le projet à la réalité en mettant en contact direct les entrepreneurs avec les personnes en charge des achats de KPMG.

Irrigation du partenariat

- Grâce à ce partenariat, la fondation contribue à améliorer les pratiques des acheteurs de KPMG en faisant appel aux entrepreneurs référencés par l'Adive. Elle encourage également d'autres grandes entreprises à utiliser les services de l'Adive. A ce jour, 12 grandes entreprises ont participé aux actions et formations dispensées par l'Adive.

Résultats et impacts

Développement du réseau Adive et réponse aux appels d'offres

- 600 entreprises impliquées dans les actions de l'Adive (majoritairement des TPE)
- 300 entreprises mises en relation directe avec des grandes entreprises et une centaine d'appels d'offres gérés (35% ont été transformés en contrat pour les entreprises référencées).

Actions de sensibilisation et de formation menées par l'Adive

- Des « **petits-déjeuners rencontres** » : les acheteurs rencontrent les entrepreneurs (au total 200 entrepreneurs, 70 acheteurs présents)
- Des « **Workshop Adive** » avec les grandes entreprises impliquées pour échanger sur les bonnes pratiques
- Des « **Visites terrain** » : des rencontres sont organisées dans les pépinières d'entreprises situées dans les ZUS (Zones Urbaines Sensibles) en Région Ile-de-France.
- **Actions de formation pour les entrepreneurs** : « EtoE » offre la possibilité à une cinquantaine d'entrepreneurs de venir à la rencontre d'un expert sur une thématique donnée (négociation, levée de fonds, gestion du temps, comptabilité...) sur le format « cours du soir ». Une dizaine d'ateliers ont été organisés jusqu'à présent.
- **Actions de formation des acheteurs** : formation sur la diversité appliquée aux achats

Au-delà de cet exemple, pourquoi votre fondation soutient-elle des projets socialement innovants ?



« La fondation KPMG France a la volonté d'encourager, de soutenir et d'accompagner des idées nouvelles à se développer. Pour soutenir l'innovation sociale, nous partageons notre expertise, notre expérience et impliquons les collaborateurs du cabinet aussi bien dans la réflexion que dans la mise en application de nouveaux modèles. »

Ces échanges et ce partage avec les acteurs du terrain de la société civile est une source d'inspiration pour le cabinet et l'ensemble de la société. La fondation KPMG France favorise cette approche collaborative et créatrice de valeur partagée dans ses programmes de mécénat. »

Bouchra Aliouat, Secrétaire générale de la fondation d'entreprise KPMG France.

L'insertion professionnelle de personnes déficientes visuelles

L'innovation sociale au centre du partenariat



Pour les personnes déficientes visuelles, le choix d'une profession et l'accès aux formations sont très restreints.

La fondation L'Occitane s'implique donc dans la conception d'une formation de « praticien bien-être » afin de favoriser de nouveaux débouchés pour l'emploi de ces personnes en décidant d'accompagner l'Association Valentin Haüy reconnue pour son expertise sur le sujet.

Les acteurs en présence

Le mécène



Le porteur de projet



Ses grands axes d'intervention

- Lutte contre la cécité dans le monde
- Soutien à l'entrepreneuriat féminin au Burkina

Sa mission

- soutenir les personnes déficientes visuelles et faciliter leur intégration professionnelle

Autre(s) partenaire(s) majeurs impliqué(s)

- Centre de Rééducation Professionnelle (CRP) de Vertou (Loire-Atlantique)
- Centre de Rééducation pour les Déficients Visuels (CRDV) de Clermont Ferrand (Auvergne)

Les valeurs ajoutées du mécène

- En phase d'émergence, la fondation a financé une étude d'opportunité et de faisabilité sur la création d'une formation de « praticien bien-être » pour des personnes aveugles ou malvoyantes (elle a été menée auprès d'employeurs potentiels des futurs diplômés). L'étude ayant validé la pertinence de la création de cette formation, le soutien financier a ensuite porté sur deux volets complémentaires : frais de communication pour la faire connaître et aider à recruter des stagiaires ; financement direct des trois premières promotions de stagiaires et aide à la recherche de financeurs des promotions suivantes.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : prise de risque sur le financement de l'étude dont le résultat était incertain au départ (l'identification de débouché n'était pas du tout évident) et poursuite de l'engagement dans la phase d'expérimentation
- La fondation a permis de rassembler dans un comité de pilotage des centres de réadaptation professionnelle (CRP). Son rôle de bailleur a permis de canaliser et d'avancer concrètement sur des objectifs pragmatiques comme la réalisation d'une première étude conçue par les partenaires associatifs puis d'un tronc commun de formation.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : la fondation a joué un rôle de médiateur en rapprochant des acteurs associatifs concurrents qui ne se seraient pas rencontrés sans son intervention. De plus, sa légitimité sur le secteur du bien-être a permis de créer un facteur de cohésion.
- Accompagnement professionnel pour permettre l'ingénierie de la formation (phase d'expérimentation) en partenariat avec un cabinet de conseil spécialisé dans le handicap (EasyLife) et appuis complémentaires de professionnels du massage du spa L'Occitane pour orienter les premières décisions (spécificités sur le monde du bien-être, diplômes nécessaires...). Aide à la recherche de débouché
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : transfert de compétences et implication opérationnelle via la mise à disposition d'une expertise (interne et externe à l'entreprise) combinée - massage et handicap
- La fondation, grâce à l'identité de son entreprise, a pu contribuer à justifier le côté non thérapeutique de la formation (la formation bien-être n'est pas médicale ni comparable à de la kinésithérapie) et soutenir financièrement la création de dossiers pour être certifiée par des établissements publics.
 - ⇒ **Valeur ajoutée du mécène** : La fondation a affirmé son soutien lorsque les associations ont lancé des actions de lobbying auprès des acteurs publics de la formation professionnelle. Elle a souhaité s'engager au-delà d'un accompagnement opérationnel pour garantir la viabilité des actions

Modalités du partenariat

Phases de développement du projet accompagnées

- ✓ Emergence
- ✓ Expérimentation

Types d'accompagnement

- ✓ Mécénat financier (105 000 € sur 5 ans)
- ✓ Accompagnement stratégique

Durée : de 2007 à 2012, soit 5 ans

Acteurs impliqués

- **Internes à l'entreprise** : équipe de la fondation, professionnels du massage du spa L'Occitane
- **Externes** : maisons départementales des personnes handicapées ; centres de réadaptation ; établissement de massage Hécate à Clermont ; kinésithérapeutes ;

stagiaires aveugles ; cabinet d'étude et de conseil Easylife ; entreprises susceptibles d'accueillir des stagiaires

Implication des bénéficiaires

- Les bénéficiaires sont au cœur du dispositif mis en place par les centres de réadaptation. Ces derniers les écoutent, les aident à trouver des débouchés professionnels et les conseillent. Avant de lancer la formation, les bénéficiaires ont répondu à des questionnaires d'évaluation sur l'envie de suivre une telle formation.

Irrigation du partenariat

- La fondation a poussé les départements internes de l'entreprise (formation, spa...) à faire appel à une dizaine de stagiaires praticiens bien-être pour sensibiliser les clients à la déficience visuelle.
- Différents événements internes gérés par un réseau de salariés bénévoles pour la fondation, et validés par les directions RH et RSE, ont donné des opportunités aux stagiaires de mettre en œuvre leurs nouvelles compétences (prestations payantes de massage aux 300 responsables de boutiques Europe, intervention régulière auprès des salariés du siège...).
- Ce projet s'inscrit clairement dans un enjeu de politique publique, à savoir l'emploi des personnes en situation de handicap.

Résultats et impacts

- Plus de 70 stagiaires ont eu la certification « praticien bien-être » depuis sa création. Les Centres de Réadaptation Professionnelle ont une obligation de suivi de l'insertion professionnelle des stagiaires à l'issue de la formation. Cela favorise l'évaluation de l'impact social de la formation.
- L'obtention de la qualification « formation diplômante » est en cours.

Au-delà de cet exemple, pourquoi votre fondation soutient-elle des projets socialement innovants ?



« L'entrepreneuriat est une valeur du groupe, l'innovation en est un pilier fort. Il nous semble important d'innover ou de soutenir des innovations pour être à la pointe de notre champ d'action, le faire évoluer, mieux répondre aux besoins des bénéficiaires.

Favoriser l'émergence d'idées nouvelles permet d'apporter une énergie supplémentaire pour mobiliser en interne les personnalités d'entrepreneurs. Les idées peuvent être ensuite pilotées par l'équipe du mécénat, de la RH, du service « ingrédients durables » ou de la RSE. »

Mary Bonneaud, Responsable Mécénat Groupe

L'insertion sociale et professionnelle de personnes en « grande exclusion »



Pourquoi la fondation Vinci intègre l'innovation sociale

La fondation Vinci pour la Cité soutient depuis 2002 les acteurs de la lutte contre l'exclusion (lien social et accès à l'emploi) en privilégiant les projets à forte composante d'innovation sociale. En agissant sous forme de « laboratoire », elle souhaite encourager le développement d'idées nouvelles qui contribuent à faire bouger les lignes de l'exclusion sociale et économique. Elle est prête à accompagner l'expérimentation d'idées qui manquent souvent de partenaires et de soutien financier à leur démarrage ou lors de leur diffusion. La fondation teste également directement avec ses partenaires des idées qui lui apparaissent comme source de progrès.

Présentation de l'initiative

- **Besoin repéré et solution développée**

La situation des personnes sortant de parcours d'insertion pose aujourd'hui question : 20 % des 60 000 salariés de chantiers d'insertion en France restent sans perspective aucune à l'issue de leur activité. Le dispositif actuel, limitant la durée des contrats d'insertion à deux ans, n'est ainsi pas jugé satisfaisant pour l'accompagnement des grands exclus.

⇒ La solution est portée par **Emmaüs Défi** (bric-à-brac dans le 19^e arrondissement de Paris, chantier d'insertion faisant travailler 130 personnes en grande difficulté).

L'association est l'opérateur d'une expérimentation nationale triennale « Convergence » commandée par l'Etat (Ministères de la Cohésion sociale, du Travail et de la Santé), en Île de France. Cette expérimentation vise à renforcer l'efficacité des structures d'insertion par la mise en place de nouvelles pratiques afin de stabiliser par le travail des personnes sans abri ou mal logées. Ainsi, l'association a mis en place en 2012 le projet « Convergence », se positionnant entre les dispositifs d'urgence et les dispositifs classiques d'insertion. Il permet de construire une forme d'accompagnement global personnalisé et « allongé » intégrant des acteurs de la santé, de l'hébergement et de l'emploi.

▪ Rôles de la fondation

La fondation sert de catalyseur et de facilitateur pour assurer la mise en œuvre d'un partenariat opérationnel entre Emmaüs Défi et les entreprises de Vinci en Ile-de-France : établissement du dialogue, élaboration et formalisation du cadre de partenariat, mise en place des outils de travail, aide à l'adaptation des façons de travailler de chaque partenaire (réalisation d'un catalogue des métiers accessibles, test et validation d'une offre nouvelle de formation permettant une meilleure intégration dans le poste de travail chez Vinci).

L'objectif est que la « bascule » entre Emmaüs Défi et l'univers de l'entreprise, répondant à de nouvelles exigences de production, se passe au mieux. Pour garantir la continuité du parcours, l'accompagnement socio-professionnel réalisé par Emmaüs Défi se poursuit à l'issue de l'embauche des salariés chez Vinci, aussi longtemps qu'ils en ont besoin.

En installant un climat de confiance entre acteurs n'ayant pas l'habitude de se côtoyer, la fondation favorise la mise en place des facteurs clés nécessaires à la réussite du partenariat. Son but : se retirer à l'issue de l'expérimentation, après avoir permis un processus d'acculturation entre les différents opérationnels leur permettant de travailler ensemble et surtout dans la durée.

▪ Evaluation

Le suivi-évaluation est une forte composante du projet « Convergence » qui vise à faire la démonstration qu'un nouveau modèle d'insertion sociale et professionnelle est possible, en vue de l'évolution du cadre législatif français.

La pertinence du mécanisme mis en place pour stabiliser les personnes accompagnées durablement dans l'emploi est donc l'objet d'un processus de suivi-évaluation rigoureux.

5. Pour aller plus loin

Concept d'innovation sociale

Besançon Emmanuelle, Nicolas Chochoy, Guyon Thibault, « *L'innovation sociale, principes et fondements d'un concept* », L'Harmattan, décembre 2013

Cloutier Julie, « *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* », no ET0314, Collection *Études théoriques*, CRISES (Centre de recherches sur les innovations sociales), novembre 2003

Dandurand Louise, « *Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative* », Revue française d'administration publique, 2005/3 no115, p. 377-382. DOI : 10.3917/rfap.115.0377

Durance Philippe, « *L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement* », Janvier 2011

Richez-Battesti Nadine *et al.* « *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?* », Innovations 2012/2 n°38, p. 15-36, DOI : 10.3917/inno.038.0015

Innovation sociale et ESS

Avisé : www.avise.org / thématique / innovation sociale

Les nouvelles frontières du financement de l'innovation sociale, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social : <http://iies.essec.edu/les-conferences-annuelles/conference-2012>

L'innovation sociale, un levier pour le développement des territoires, Association des régions de France/Avise

Patureau Clémence, « *Innover pour répondre aux besoins sociaux* », Thèse professionnelle, Master Spécialisé HEC –Entrepreneurs, promotion 2010

Rapport de synthèse du groupe de travail innovation sociale – Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, décembre 2011

Innovation sociale et mécénat

Parriaux Sylvaine, « *La fondation Macif, un mécénat au service de l'innovation sociale* », *entreprises&mécénat*, n°140, nov-déc. 2012, Editions Admical

Parriaux Sylvaine, « *Log'ins ou l'innovation sociale en action* », *Mécènes*, n°1 janvier- mars 2013

Parriaux Sylvaine, « *Les entreprises de l'ESS, seules mécènes de l'innovation sociale ?*», *Mécènes*, n°3 septembre 2013

6. La Commission Innovation sociale

La Commission Innovation sociale a été lancée en janvier 2013 avec la volonté d'explorer et de cadrer le mécénat au service de l'innovation sociale. L'objectif est de **développer une expertise** sur le sujet à partir de l'analyse des pratiques. Elle se réunit régulièrement avec des intervenants extérieurs qui enrichissent la réflexion.

La commission se poursuit en 2014 avec pour objectifs de faire connaître ses travaux, valoriser les actions de ses membres, produire des ressources (études de cas, grille d'analyse ...) et étudier des problématiques telles que les synergies avec les politiques publiques, le changement d'échelle ou encore l'évaluation spécifique à l'innovation sociale.

- ⇒ Pour rejoindre la Commission, contactez Sylvaine Parriaux : sparriaux@admical.org
- ⇒ Pour plus d'informations sur la Commission : www.admical.org

Admical remercie chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont participé à la rédaction de cette publication : pour la définition des « *Contributions des mécènes à l'innovation sociale* », l'ensemble des membres de la Commission Innovation Sociale et Be Linked ; pour les études de cas, Ericka Cogne, fondation Accenture ; Madeleine Ceyrac, fondation Entreprendre & + ; Bouchra Aliouat, fondation KPMG ; Mary Bonneaud Lagarde, fondation L'Occitane ; Chantal Monvois, fondation Vinci pour la Cité

Directrice de la publication : Sylvaine Parriaux



ADMICAL est une association qui diffuse la pratique du mécénat depuis 1979. Elle rassemble et représente tous les acteurs du mécénat auprès des pouvoirs publics, des médias et des instances internationales. Centre de formation et d'information sur le mécénat, réseau de mécènes, Admical rassemble 180 Adhérents et a créé des réseaux en régions.

www.admical.org

Contact presse : Hannah Berkouk – hberkouk@admical.org – 01 42 55 81 68



twitter.com/ADMICAL



facebook.com/admical.mecenat



youtube.com/user/ADMICALparis