



MBA Management RSE et Performance des Organisations

Comment développer l'innovation sociale et mesurer l'impact des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs ?

Etudes de cas d'un programme d'accompagnement par un incubateur à impact et d'un projet d'entrepreneuriat pour le segment de la base de la pyramide.

Soutenu par : Amadou BA

En : octobre 2019

Sous la direction de : Fatouma Zakaria

Enseignant à l'ILV Cours Performance sociale MBA MARPO

Cette thèse professionnelle a été réalisée dans le cadre de l'alternance

Au sein de : Positive Planet International

Octobre 2018 à octobre 2019

Référent entreprise : Sophie MILLS Directrice du Développement

CONFIDENTIEL

Sommaire

Sommaire	2
Remerciements	4
Mon parcours personnel	4
Résumé	4
Introduction générale	5
Chapitre I Panorama des modèles d'innovation sociale et mapping des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs	8
I Les fondamentaux et enjeux de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat	9
I.1 L'innovation sociale : définition et enjeux	9
I.1.1 définition de l'innovation sociale	9
I.1.2 Liens entre Innovation sociale RSE et DD	10
I.2 Les grands principes des projets d'innovation sociale	12
I.3 Processus de développement d'une innovation sociale	13
I.4 Stratégies d'innovation ciblant la base de la pyramide	16
I.5 Outil de caractérisation d'un projet d'innovation sociale : méthodologie de Avise	17
II Panorama des différents modèles d'accompagnement des entrepreneurs innovants	18
II.1 Définition de l'entrepreneuriat et ses enjeux	18
II.2 Panorama des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs	20
II.2.1 Cartographie des types d'acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales	21
II.2.2 Analyse comparative et conclusion sur les différents dispositifs d'accompagnement	25
II.2.3 quelques éléments de réflexion pour pérenniser un dispositif d'accompagnement des entrepreneurs	28
II.2.4 revue de la pertinence du modèle social business pour concilier rentabilité économique et impact social	29
II.2.5 Modèles de Tech for good comme tremplin de l'entrepreneuriat innovant	30
Conclusion	31
Chapitre II les différentes approches de l'évaluation de l'impact social et mise en application aux dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs	32
I Outils et méthodologies d'évaluation de l'impact et de la performance sociale	33
I.1 Les fondamentaux et enjeux des pratiques d'évaluation de l'impact social	33
I.1.1 Définition et enjeux de l'évaluation de l'impact social	33
I.1.2 Les finalités de la démarche de mesure d'impact	34
I.1.3 Evolution du cadre réglementaire en France	34
I.1.4 Approches de la mesure d'impact social et intérêts pour les différents acteurs	34
I.1.5 Chaîne de Valeur de l'impact	36
I.2 Les différentes méthodes d'évaluation d'impact	36
I.2.1 Les différentes approches qualitatives et quantitatives	36

Approches qualitatives	36
Approche quantitative exemple de la méthode par indicateurs	37
I.2.2 Les méthodes spécifiques pour les financeurs	39
I.2.3 Les étapes clé de l'exercice de mesure d'impact social	41
II Mise en évidence empirique : analyse de quelques résultats d'impact social de 2 dispositifs d'accompagnement	41
II.1 Analyse de la performance sociale du dispositif d'accompagnement de start up de l'incubateur Bond'innov	42
II.2 Analyse de la performance sociale du dispositif d'accompagnement du projet « Oser entreprendre »	44
III. Analyse comparative et enseignements des 2 modèles d'innovation sociale	45
Conclusion liens entre innovation sociale entrepreneuriat et impact	46
Conclusion générale et pistes de réflexion	47
Références bibliographiques	49
Annexes	51
I. Outils et méthodologies utilisés par les différents dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs	51
II Autre modèle avec AVISE	54
III Présentation de Bond'innov	55
IV Présentation du projet Oser entreprendre	56
V.1 Analyse et caractérisation du modèle d'innovation sociale du projet de Bond' innov (volet incubation et accélération des start up)	57
V.2 Analyse et caractérisation du modèle d'innovation sociale du projet Oser entreprendre de PPI (pour les segments BoP)	59

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes (famille, collègues de Positive Planet, amis...) qui de près ou de loin m'ont soutenu pour réaliser cette année cette formation MBA enrichissante qui m'a permis de comprendre en profondeur les sujets comme la RSE, le développement durable, l'entrepreneuriat social, l'utilité sociale etc.

Je remercie aussi Mme Isabelle Nicolaï, la Directrice du MBA, pour ses enseignements sur les nouveaux business models, sur le référentiel ISO 26 000 cours qui m'ont beaucoup influencé sur le choix du sujet, le projet de groupe et le projet professionnel consacré aux liens entre innovation sociale, entrepreneuriat et impact social ; sujets d'actualité dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire.

Mes vifs remerciements vont aussi à l'endroit de Mme Fatouma Zakaria ma Directrice de thèse pour sa gentillesse, pour son cours éclairé sur l'impact social et surtout pour ses conseils dans le choix des méthodologies, et le cadrage du plan de travail.

Mon parcours personnel

« Après plus d'une dizaine d'expérience au sein de Positive Planet¹, j'ai voulu intégrer le MBA RSE et Performance des Organisations pour bénéficier de la possibilité de renforcer mes compétences sur les sujets de performance sociale et surtout d'apprendre l'essentiel sur les nouveaux outils et méthodes relatifs au leadership sur la gestion, la création de valeur et la mesure d'impact des projets orientés RSE et DD que les acteurs publics comme privés développent de plus en plus pour créer des écosystèmes porteurs de croissance durable. L'élément distinctif porte bien entendu sur les cours qui sont animés par des professionnels, chercheurs, ingénieurs de très haut niveau qui partagent avec les étudiants leurs expériences et outils appropriés sur comment intégrer de manière transversale les concepts de RSE et DD dans une multitude de domaines comme l'entrepreneuriat, l'environnement et la finance inclusive qui sont pour moi des secteurs d'intérêt professionnel et personnel. Un vrai menu qui donne envie d'y goûter ».



Résumé

*Les nouveaux business models placent l'innovation sociale, l'entrepreneuriat et l'impact social au cœur des processus de transformation de notre société vers une économie plus positive créatrice de valeur économique, sociétale et environnementale. En effet l'expansion de ces nouveaux modèles nécessite des dispositifs pour accompagner les entrepreneurs dans la concrétisation de leur projet de création/développement d'entreprises viables répondant aux enjeux sociétaux sur les territoires grâce au déploiement des outils et méthodes de **l'innovation sociale**, des **processus entrepreneuriaux** et de **l'impact social**. Ces 3 domaines sont-ils vraiment conciliables ? En développant une cartographie et une analyse comparée d'une dizaine de dispositifs/ projets d'accompagnement (incubation, accélération, développement) **des start up sociales** par un incubateur et des **entreprises développées par les BoP** avec une ONG, nous montrons d'abord les liens, déclinons ensuite la mécanique endogène qui imbrique l'innovation sociale, l'entrepreneuriat et l'impact sociale avant de formuler des recommandations pour le développement d'un programme d'entrepreneuriat innovant et impactant.*

Mot clés : innovation sociale, entrepreneuriat social, impact social, incubateur, accélérateur BoP, ODD, Tech for good, business model, économie sociale et solidaire, performance sociale...

¹ ONG internationale spécialisée dans les domaines de la finance inclusive, de l'entrepreneuriat et des chaînes de valeur plus de détail voir <http://positiveplanet.ngo/>

Introduction générale

Aujourd'hui notre société subit les conséquences et dérives de l'application du modèle économique linéaire² qui recherche quasi exclusivement une croissance et des profits effrénés sans tenir compte des ressources limitées sur la planète et des impacts négatifs éventuels (au niveau social et environnemental). Le constat devient alors simple et montre que notre monde est confronté à plusieurs défis majeurs tels que : la pauvreté, l'épuisement des ressources, crise écologique, l'injustice et les inégalités sociales, le vieillissement de la population et leurs attributs, gaspillages alimentaires...

Tous ces enjeux sociaux et sociétaux qui bousculent actuellement notre économie peuvent devenir aussi sources d'opportunités majeures pour impulser une refonte des systèmes économiques en faveur de nouveaux modèles plus positifs et durables qui pourraient s'inspirer des pratiques RSE et développement durable devant faciliter la création de valeur économique, sociale et performance environnementale. La réussite de cette transition est intimement conditionnée par la prise en compte par les différentes parties prenantes les nouvelles approches de l'innovation sociale dans leurs projets d'entreprise pour concevoir des solutions adaptées répondant directement aux besoins sociaux et préoccupations sociétales : ce qui devient par conséquence un fort potentiel de développement de l'entrepreneuriat.

Par ailleurs il est tout aussi crucial de pratiquer l'exercice de mesure de l'impact social des projets pour démontrer en fin de compte les effets (bénéfices sociaux et externalités positifs) au niveau des individus, des entreprises, des communautés (même les plus vulnérables issues des segments BoP) bref de tout l'écosystème au final. Globalement notre problématique consiste à explorer comment concilier la rentabilité économique et l'impact positif ? Ce mariage est-il possible dans le cadre du développement d'un entrepreneuriat innovant ?

Si oui quels sont les clés de compréhension des business models à développer pour une approche intégrant le triple bottom line avec la création de valeur économique et sociale et environnementale pour les entrepreneurs ? Quels sont les enjeux et liens directs entre innovation sociale, entrepreneuriat et impact social ? Quelles spécificités se dégagent entre les segments de marché représentés par les start up sociales et les entreprises développées par les BoP ?

L'intérêt du sujet réside sur le fait qu'il y a une persuasion des bailleurs publics et acteurs privés (avec les approches PPP³) que l'économie de demain sera bâtie à partir de la convergence de l'innovation, du business et de l'impact social : c'est à dire une économie plus circulaire⁴ source de croissance inclusive, positive et durable avec des entreprises qui sont plus capables d'investir dans de nouveaux business models qui augmenteront leurs profits tout en créant des impacts et externalités positifs sur les territoires où elles opèrent.

Du point de vue personnel ce travail me permettra de mettre en pratique les riches enseignements fournis par cette formation MBA, de capitaliser et d'approfondir les 6 mois de travail de gestion de projet groupe orienté sur l'étude d'impact social d'un incubateur de start up sociales établi sur un territoire défavorisé constituant en même temps un vivier d'entrepreneurs sociaux.

² Le modèle économique linéaire fait référence à un modèle qui consiste à extraire les ressources, fabriquer des biens et services, consommer et jeter les déchets. Ce modèle influe simultanément sur la consommation des ressources et de l'énergie mais également sur la production des déchets.

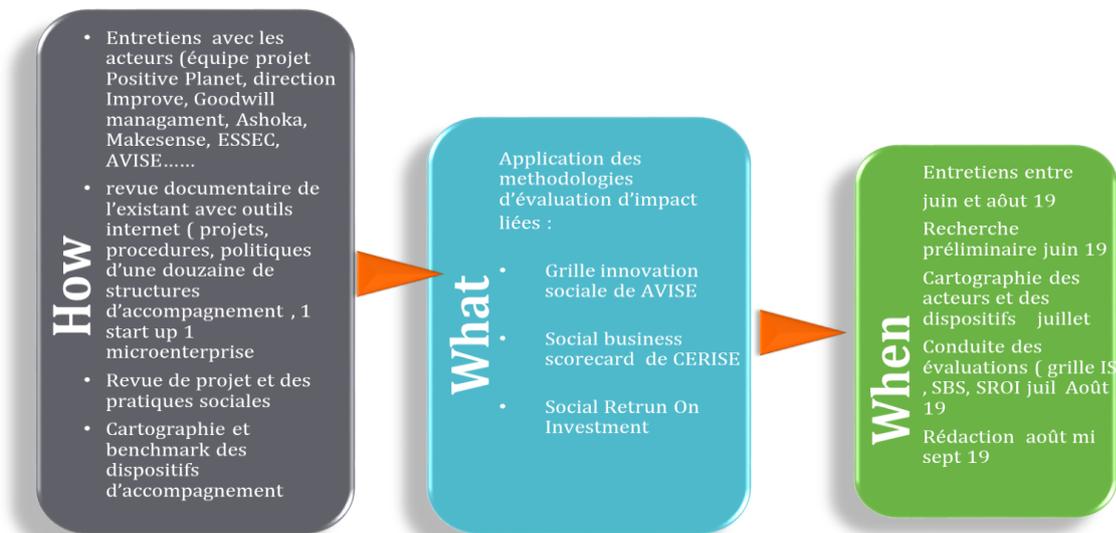
³ Partenariat public- privé

⁴ La transition vers une économie circulaire permet de dépasser le modèle économique linéaire en appelant à un modèle de consommation responsable des ressources naturelles et des matières premières primaires, et donnant la priorité à la prévention et la réduction et la valorisation des déchets avec l'adoption de processus de réemploi, de traitement et de recyclage.

Le plan sera subdivisé en 2 grands chapitres. Le premier chapitre présente d'abord un panorama des différents modèles d'innovation sociale ensuite une cartographie des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs et enfin les liens qui peuvent exister entre eux.

Le second chapitre sera consacré aux méthodes et outils de l'évaluation d'impact social applicables à l'entrepreneuriat ensuite à une mise en évidence empirique à partir de deux exemples concrets⁵ de projets d'accompagnement des entrepreneurs (dont l'un avec un incubateur de start up et l'autre avec une ONG accompagnant les entreprises développées par le segment BoP. Enfin des recommandations spécifiques seront formulées en vue de renforcer l'offre de services de Positive Planet sur le secteur de l'entrepreneuriat à impact qui est devenu un axe stratégique pour son développement futur.

Notre démarche méthodologique s'est axée sur 3 phases clé synthétisée comme suit :



Avant de rentrer dans les détails sur les différents chapitres nous proposons de donner quelques indications et résultats d'enquêtes récentes orientées sur les perceptions; connaissances aux sujets de l'innovation sociale, l'entrepreneuriat et l'impact social. Ces enquêtes ont été menées auprès de la population et des professionnels du secteur de l'ESS.

⁵ L'analyse du degré d'innovation de ces projets étudiés reposera sur l'approche de AVISE avec le grille de caractérisation de l'innovation sociale qui est la grille de référence utilisée par les acteurs du secteur

Quelques données d'enquêtes récentes au sujet de l'innovation sociale



« L'innovation sociale n'est pas forcément pensée dans une finalité sociale et environnementale au départ mais elle est considérée comme telle dès lors qu'elle induit un impact positif sur la société et l'environnement. Le terme « social » est majoritairement compris au sens large (impact positif, social, environnemental, sociétal). ⁶»

Baromètre de l'innovation sociale 2017

« L'économie sans le social c'est de la barbarie, le social sans l'économie c'est de l'utopie. » - Emmanuel Faber PDG Danone



En tant que facteur incontournable pour la transformation positive de notre société, l'innovation sociale a besoin d'être vulgarisée à grande échelle auprès des populations et acteurs de l'ESS.

Nuages de mots clé sur les sujets portés sur l'innovation sociale, l'entrepreneuriat et l'impact⁷



⁶ Baromètre de enjeux RSE et l'innovation sociale 2017 : Pro durable et Hatch

https://www.pro durable.com/public/pro durable/files/Baromètre_des_enjeux_RSE_2017_v9_sans_fonds.pdf

⁷ Source : <http://www.zebresolidaire.wordpress.com>

Chapitre I Panorama des modèles d'innovation sociale et mapping des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs

I Les fondamentaux et enjeux de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat

Les concepts et modèles d'innovation sociale, d'entrepreneuriat et d'impact sont de plus en plus utilisés pour décrire les démarches RSE/DD ainsi que les pratiques sociales novatrices, en réponse aux problèmes sociaux récurrents. Cette partie consistera à faire un panorama des processus et modèles liés à ces concepts tout en répondant aux questions clés sur les fondamentaux qu'ils recouvrent, les dispositifs d'accompagnement avec leurs acteurs, les liens par rapports aux enjeux auxquels ils sont sensés répondre?



I.1 L'innovation sociale : définition et enjeux

I.1.1 définition de l'innovation sociale

L'innovation sociale est un concept relativement récent et il n'existe pas un consensus officiel et partagé sur sa définition par l'ensemble des acteurs. Cependant l'innovation sociale est considérée au sens large comme ayant pour objectif d'apporter des solutions/ réponses nouvelles à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits : pauvreté, bien être, santé, éducation, formation, emploi, vieillissement de population, logement, petite enfance, cohésion sociale... Il convient de noter aussi que dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, l'innovation sociale et l'innovation technologique coexistent de manière très imbriquée et de nombreuses innovations sociales intègrent une nouvelle solution technologique.

Par ailleurs il existe quelques approches ou définitions formalisées de l'innovation sociale :

- Le **Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS)**⁸ en France la définit comme suit: « *l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers.* Ces innovations concernent aussi bien le **produit ou service**, que le **mode d'organisation**, de **distribution**, (...). Elles passent par un processus à en plusieurs étapes clé : **émergence**, **expérimentation**, **diffusion**, **évaluation**. » - Cinq points clés ressortent de cette définition :
 - ✓ Le besoin social auquel répond le projet et, plus largement, le processus de transformation sociale qu'il entraîne sont centraux dans l'innovation sociale;
 - ✓ Le processus d'élaboration, de production et de diffusion;
 - ✓ L'organisation du travail;
 - ✓ La place du bénéficiaire, de l'utilisateur, des parties prenantes dans leur ensemble;
 - ✓ Les modalités de financement du projet.

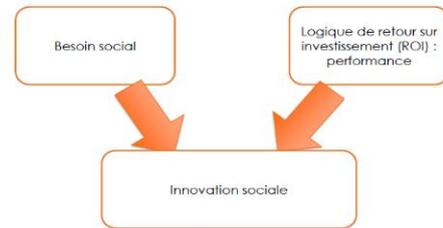
- L'**Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)**⁹ définit l'innovation sociale comme : « un changement de concept, de procédé, ou de produit, un changement organisationnel ou dans les moyens de financement, qui implique de nouvelles relations avec les parties prenantes et les territoires ».

⁸ <https://www.ess-france.org/travaux/conseil-superieur-de-less-csess>

⁹ <http://lien-social.blogspot.com/2011/10/innovation-sociale-la-definition-de.html>

En général on peut distinguer deux grandes familles de projets d'innovation sociale :

- **Les projets d'innovation d'entreprises classiques, qui rentrent dans le cadre de la RSE :** cette catégorie permet de montrer plus étroitement les liens entre l'innovation sociale, la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable.
- **Les projets d'innovation sociale constituant l'essence même des Entreprises Sociales et Solidaires (ESS) :** de ce fait l'innovation sociale qui permet de réconcilier besoin de la société et stratégie d'entreprise fait partie de la vision et mission de celle-ci et un retour sur investissement social est formellement attendu.



I.1.2 Liens entre Innovation sociale RSE et DD

Amener une entreprise à innover permet d'impulser des changements dans ses processus et modes de **création de la valeur**¹⁰. Et l'intégration de la dimension sociale dans l'innovation requiert une prise en compte des besoins des différentes parties prenantes de la société.

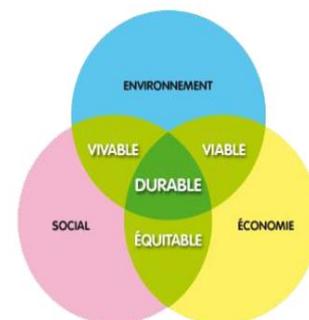
L'application des principes de Responsabilité sociétale des Entreprises (RSE) et de Développement Durable consiste à une prise en compte par les entreprises de leurs impacts sur l'ensemble de leurs parties prenantes (RSE) et l'application des pratiques sociales qui permettent de satisfaire les besoins sans compromettre les intérêts des générations futures (DD).

La notion de création de valeur partagée (ou Share value) peut être définie comme les méthodes et principes qui permettent à l'entreprise de gagner en compétitivité –tout en faisant avancer les conditions économiques et sociétales de la communauté dans laquelle elle agit.

Michael Porter & Mark Kramer, Creating Shared Value



Ces définitions de base montrent que la RSE, le DD et l'innovation sociale peuvent être fortement interconnectés. En effet l'innovation sociale se développe plus rapidement dans un écosystème incitatif où les contraintes réglementaires ou organisationnelles peuvent aussi devenir des sources d'inspiration et de réflexion sur de nouveaux business models qui créeraient de la valeur économique et sociétale et environnementale. Et la RSE permet aux entreprises de pouvoir définir les domaines stratégiques de création de valeur qui soient en adéquation avec les valeurs et intérêts de leurs différentes parties prenantes. Ainsi la RSE et les objectifs qu'elle préconise incitent les entreprises à élaborer des stratégies plus volontaristes intégrant donc des projets d'innovation plus ciblés et ambitieux. De manière inverse pour répondre aux enjeux de la RSE les entreprises sont aussi obligées d'innover et de s'appuyer plus généralement sur les principes DD, les pratiques du management de l'innovation pour pouvoir produire les résultats positifs sur les plans économique, social et environnemental. Par conséquent on observe bien qu'une des finalités de l'innovation sociale est aussi la création de valeur en plus des solutions qu'elle veut apporter aux différents besoins sociaux.

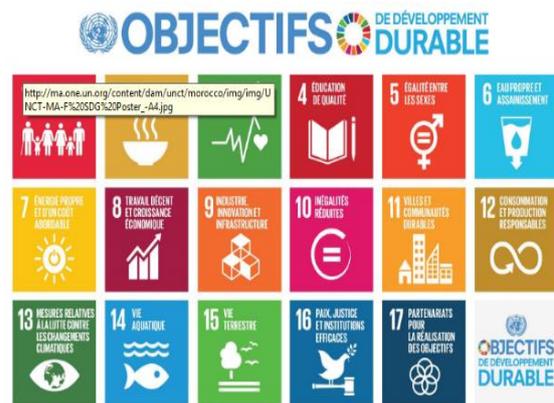


¹⁰ Aussi à partir des principes de la valeur partagée de Porter et Kramer https://www.hbrfrance.fr/content/uploads/2017/09/HBR17023_STRATEGIE.pdf

Par ailleurs le suivi et l'application des différents cadres référentiels actuels peuvent stimuler et développer davantage l'innovation sociale au sein des entreprises.

L'agenda des ODD fixé par les Nations Unies est une véritable source d'inspiration pour le développement de projets d'innovation sociale.

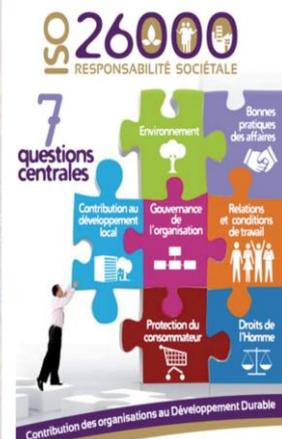
Les 17 ODD sont en même temps de vrais enjeux sociétaux et sources d'innovation¹¹.



Aussi une stratégie d'alignement aux normes comme l'ISO 26 000 au sein des organisations peut faciliter la

détection de nouvelles innovations et de nouveaux relais de croissance pour ces dernières. Il y a donc un besoin d'identifier les parties prenantes par une cartographie des enjeux et explorer les types de relations et modes de coordination et de production pour créer plus de valeur.

En effet la norme ISO 26 000 rappelle que :



« l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont fondamentaux en matière de responsabilité sociétale et par conséquent permettent d'identifier précisément les domaines d'action qui permettent de créer de la performance sociétale.

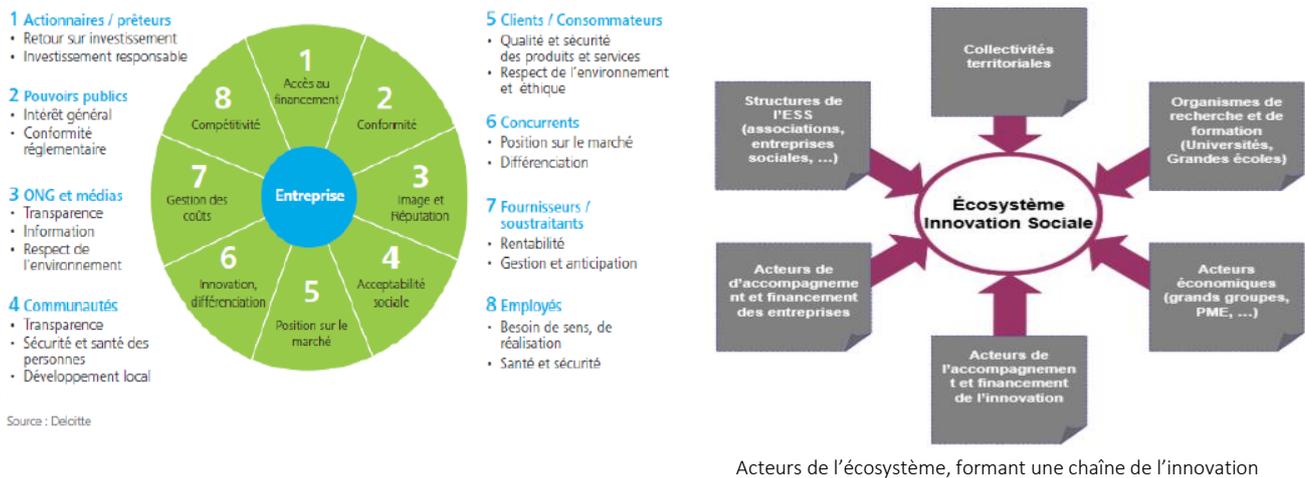
S'aider de l'ISO 26 000 pour associer plusieurs zones de responsabilités et d'impact avec 7 thématiques :

- Gouvernance
- Droits de l'homme
- Relations, conditions de travail
- Environnement
- Loyauté des pratiques
- Questions relatives aux consommateurs
- Engagement sociétal/communauté et développement local

¹¹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>

Pour impulser cette innovation il est crucial donc de créer le dialogue entre les différentes parties prenantes de l'organisation. Il existe plusieurs outils qui aident à instaurer ce dialogue et cartographier les enjeux¹²

Exemple de matrice : parties prenantes et leurs intérêts/et acteurs de l'écosystème d'innovation sociale



1.2 Les grands principes des projets d'innovation sociale

Les projets d'innovation sociale s'articulent autour de **quatre grands principes** :

➤ **Une solution/réponse à des besoins sociaux mal ou insuffisamment satisfaits.**

Les besoins sociaux peuvent être composés :

- Les besoins « fondamentaux » comme les besoins de se loger, se nourrir, accéder à des soins de qualité...).
- Les besoins « économiques », essentiels pour permettre de disposer d'un minimum de ressources pour pouvoir se prendre en charge et ou d'assurer la prise en charge de ses proches en situation de dépendance...
- Les besoins « personnels », essentiels pour maintenir une vie sociale équilibrée et s'épanouir, dans un cadre de vie agréable ...

$$Life = \int_{birth}^{death} \frac{happiness}{time} \Delta time$$

© 2011 Behavia Dan

➤ **Une implication de multiples acteurs**, au service de l'intérêt général et d'objectifs sociaux : entreprises sociales, usagers, pouvoirs publics, centres de recherche, associations, citoyens, etc.

➤ **Une réalité multidimensionnelle** basées sur des modalités en termes :

- de nouveaux produits/services, procédés ou processus
- de finalités sociales, environnementales, etc.



¹² www.comite21.org

- **Un fort ancrage local avec la prise en compte des** niveaux micro (individus, entreprises), méso (réseaux d'innovateurs, partenariats multi-acteurs) et macro (avec les politiques des pouvoirs publics ou d'agences publiques qui peuvent créer des opportunités en termes de débouchés et de développement.

Les grands lieux de l'innovation sociale :

L'Innovation sociale peut être multiforme. Elle peut émerger au niveau produit, organisationnel, modèle d'affaires et commercial :



Exemples d'innovations sociale issues d'enjeux majeurs du DD¹³

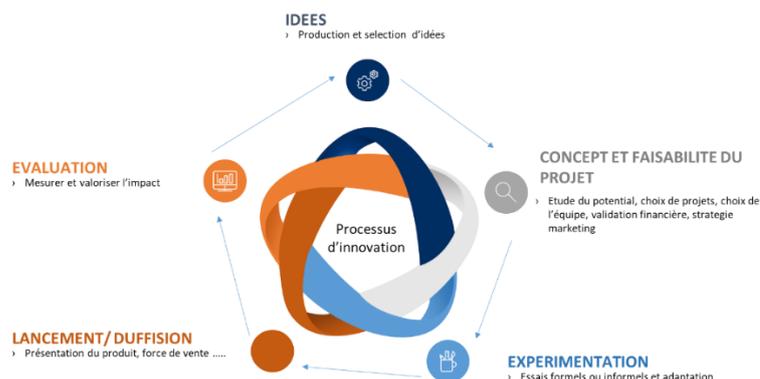


Pour chaque enjeu, l'entreprise peut se demander si ses pratiques internes respectent le cadre réglementaire ou si elle souhaite s'aligner sur les pratiques sociales de ses paires ou directement sur ses concurrents.

1.3 Processus de développement d'une innovation sociale

Le processus comporte plusieurs étapes clé qui commence à partir de l'idéation jusqu'à l'évaluation en passant par les étapes de la conception, de l'expérimentation et du lancement. La déclinaison et le suivi de ce process nécessite l'application des principes de **gestion de projet agile** :

¹³ Cours d'innovation sociale et performance des organisations (2019) de NICOMAK A. Lusson



Points d'attention et conditions de réussite d'une démarche d'innovation sociale

Points d'attention :

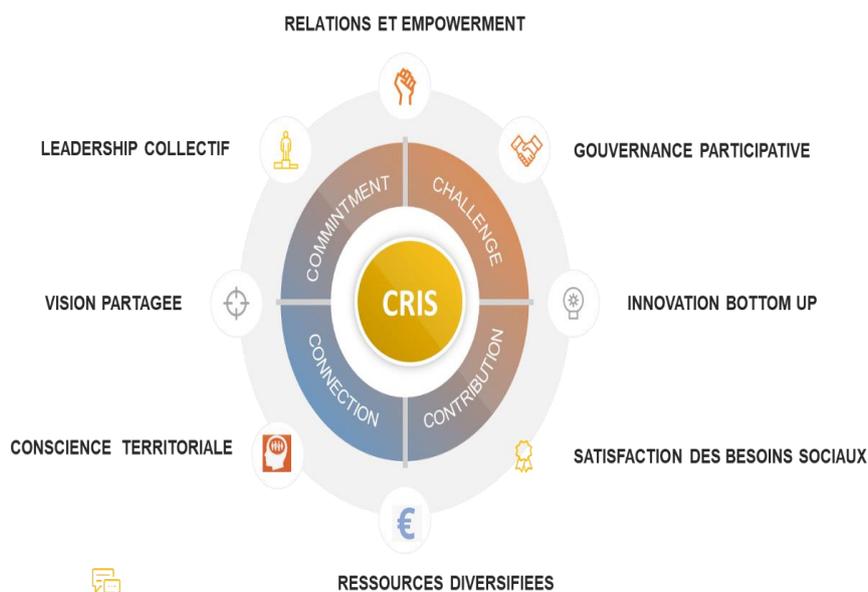
La notion d'innovation sociale offre des perspectives à l'action sociale, notamment en lui permettant de créer le lien entre elle, le progrès et le bien-être de toutes les parties prenantes. Par le processus d'implication des différentes parties prenantes, l'innovation sociale contribue à introduire davantage de participation et de démocratie dans les processus de prises de décision, de conception et surtout de mise en œuvre des projets pour l'intérêt général.

Points de Précaution :

- Les phénomènes de « **Social washing** » « **green washing** » ou « **RSE washing** » qui consistent à l'étiquetage de tout changement à dimension sociale ou environnementale sans actions ou preuves concrètes, caractérisant l'innovation sociale peuvent nuire à la crédibilité des programmes d'innovation.
- Apparition de tensions entre politiques sociales et innovations sociales qui peuvent créer à un risque de déresponsabilisation des pouvoirs publics nationaux ou supranationaux sur leurs missions sociales en faisant assumer les organisations sociales la responsabilité de combattre les inégalités et les injustices générées par les restrictions imposées aux politiques publiques de plus en plus néolibérales.

Les conditions de réussite de l'innovation sociale

Il existe plusieurs facteurs complémentaires qui consistent des prérequis et conditions de réussite d'une démarche d'innovation sociale :



- Amélioration **des relations et de l’empowerment** des parties prenantes plus particulièrement les bénéficiaires. L’innovation sociale passe forcément par l’inclusion sociale des personnes vulnérables et une stratégie de renforcement des capacités des personnes, groupes et communautés du territoire.
- **La gouvernance participative** par la mise en place de cadre de concertation et le développement de synergies entre les principaux acteurs en vue de définir collectivement les orientations stratégiques des projets et de suivre leur mise en œuvre tout au long des étapes et enfin de mesurer leurs impacts. La mise en place d’organes ou d’instances de gouvernance qui permettent de gérer de manière consensuelle les conflits entre les acteurs locaux et de conduire les actions collectivement.
- **Approche d’innovation de type « bottom up »** : à travers la collecte des idées, le screening des idées, tri et affectation des idées par secteur, évaluation des idées par les acteurs locaux et les experts, décision gérée par les porteurs de projets d’innovation.
- **Satisfaction réelle des besoins sociaux** exprimée par les usagers / clients /bénéficiaires avec la nécessité de conduire tout au long du processus, une évaluation et une capitalisation avec eux pour connaître davantage leurs attentes, leurs besoins et leurs degrés de satisfaction.
- Des **ressources diversifiées** comprenant des moyens externes et internes, financiers, organisationnels, institutionnels et humains qui doivent permettre de bâtir un modèle économique hybride durable avec l’ensemble des parties prenantes (y compris les approches de partenariats publics et privés).
- **Conscience territoriale** autour de valeurs communes du territoire favorisant la fierté, l’engagement des acteurs avec leurs communautés et leurs capacités de création de valeurs grâce à la construction d’identités positives fondées sur les bases de l’ouverture, de la confiance, du respect, de la transparence, de la bienveillance...
- **Une vision commune et partagée** de l’innovation sociale par les parties prenantes et incluant une appropriation complète par tous les acteurs impliqués dans la démarche. En conséquence elle doit s’appuyer sur un processus inclusif, itératif, incrémental qui peut être parfois long.
- Le **leadership collectif**, soit la capacité des leaders et des acteurs locaux à mobiliser et développer des consensus autour d’initiatives locales positives et viables. *Un leadership construit sur une base sociale et favorisant l’autonomisation et la responsabilisation des acteurs et parties prenantes.*

I.4 Stratégies d'innovation ciblant la base de la pyramide

De manière générale les BoP (« Bottom of the Pyramid » ou bas de la pyramide) désignent le segment de la population mondiale le plus pauvre, n'ayant pas ou très peu d'accès aux services et biens proposés par le marché, du fait notamment de la faiblesse de ses revenus (moins de 2\$ à 5 \$ par jour). Ces quatre milliards de personnes, dont la plupart est issue des pays en développement ne sont pas en mesure de satisfaire leurs besoins essentiels (besoins physiologiques et « de sécurité »), constituent à la fois un « marché » de potentiels consommateurs, (si l'offre de services adaptée à leurs besoins), mais aussi un **vivier potentiel d'entrepreneurs** pouvant créer de la valeur économique et sociale.

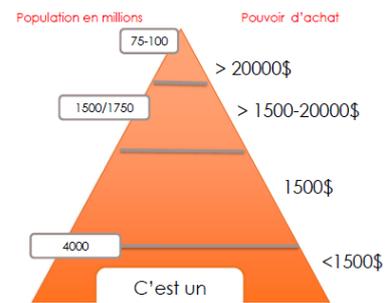
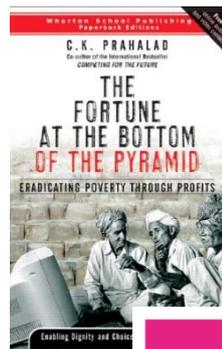
Le chercheur indien C.K. Prahalad a consacré beaucoup de travaux au tournant des années 2000 et soutient l'idée que des opportunités de croissance économique existent aussi dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Mises en place par des entreprises, ces stratégies BoP visent précisément cette population, en développant une offre de biens et services qui leur sont destinées et adaptées, par des approches intégrant l'innovation sociale et de nouveaux business models considérant au cœur la chaîne de valeur les différents types de bénéficiaires, leurs écosystèmes, leur segmentation (en tant que clients, entrepreneurs, fournisseurs, distributeurs ou partenaires).

Pour assurer la durabilité des dispositifs centrés sur les segments BoP, il est impératif d'adopter une démarche de **co-création**¹⁴ avec toutes les parties prenantes comme le secteur privé, la société civile organisée, les bailleurs de fonds, l'Etat et les agences publiques, les agences de coopération ou de développement.

Stratégie de segmentation et ciblage pour le développement de l'entrepreneuriat :

Dispositif à double avantages qui promeut un secteur économique inclusif : avec une interconnexion des segments entrepreneurs et des populations BoP :

- d'une part créer un lien ou un pont afin que les populations BoP intègrent progressivement le segment des entrepreneurs qui ont créé des entreprises viables (ce qui leur permettra de sortir de la pauvreté en créant ou consolidant durablement de l'emploi pour le développement économique local).
- d'autre part permettre aux entrepreneurs de capter une clientèle additionnelle composée des segments BoP (grâce à l'émergence des classes moyennes dans certains pays en développement).



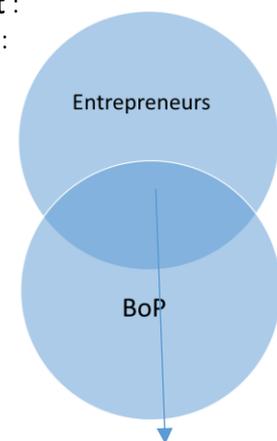
Constat : la plupart des entreprises ne ciblent que les classes moyennes ou les clients "premium"

Une richesse inexploitée existe à la base de la pyramide sociale :

Un marché énorme en nombre d'individus

Avec des besoins insatisfaits

Qui demande de repenser son business model



Zone de synergie permettant de créer des entreprises à fort potentiel de création de valeur économique et sociale/sociétale...

¹⁴ Intégrant sur une démarche d'intelligence collective

Pour répondre aux enjeux de développement durable aujourd’hui de plus en plus de compagnies privées s’engagent dans des démarches d’ingénieries importantes de leurs offres de services ou de création de projets pro DD pour assurer un impact social durable à leurs stratégies tout en exploitant les opportunités qu’offre le ciblage de ce segment BoP. Malgré cet essor il est crucial aussi de s’assurer après la phase d’expérimentation, que les dispositifs mis en place touchent véritablement les cibles visées. Ce qui devient un tournant pour l’émergence de modèles « Inclusive Business¹⁵ » positionnant l’entreprise comme un générateur d’impact social et d’externalités positifs. En règle générale les projets BoP sont développés à partir de besoins non satisfaits, démarche nouvelle et difficile, parfois sans garantie que le marché émerge et se consolide.

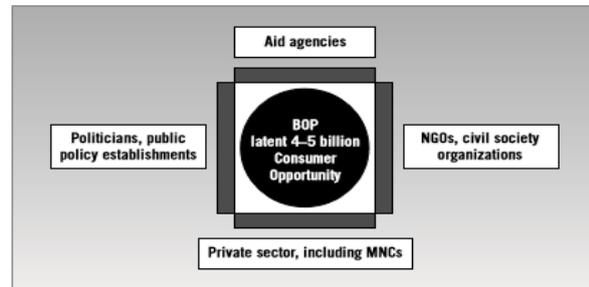


Figure 1.2 The influence of dominant logic.

Exemple d’innovation de business model permettant l’accès à de nouveaux marchés BoP

Schneider Electric¹⁶ et le projet « Bip BoP »

Localisation : Zones rurales et pauvres en Inde

Besoin social : en Inde, + 500 millions de personnes vivent dans des villages privés d’accès au réseau électrique, de nombreuses autres dans des zones qui ne disposent que de trois ou quatre heures d’électricité par jour. Les dépenses en énergies, le plus souvent polluantes et insalubres, représentent une part trop excessive du budget de ces foyers.

Type d’innovation : « Développer l’accès à une énergie fiable, abordable et verte pour le Bas de la Pyramide ». In-Diya ("lumière", en hindi) est un système économe à base de LED permettant un éclairage fiable, propre et modulaire. In-Diya permet d’éclairer parfaitement une pièce d’environ 9 m² et grâce l’autonomie de 8 heures minimum, In-Diya permet d’avoir la même luminosité quelles que soient les fluctuations de voltage quotidiennes du réseau électrique.

Modèle économique : L’appareil s’achète, la batterie se loue et est rechargeable dans des stations spécialement conçues à cet effet et gérées par de petits entrepreneurs locaux formés par Schneider Electric. Le produit est disponible en trois dispositifs : un modèle pour les villages ruraux, fonctionnant avec des panneaux solaires ; une lampe adaptée à la périphérie des villes, régulièrement privée de courant, via un système mixte (batteries rechargeables et secteur) ; une version pour les grandes villes, fonctionnant sur secteur.

La direction de l’innovation de Schneider a développé des partenariats avec un centre de recherche à Bangalore, dans le sud de l’Inde, plusieurs ONG, qui « partagent de vraies connaissances sur l’environnement local », comme Energy Assistance. « BipBoP » signifie « Business, Investment and People at the BoP » : au BipBoP s’ajoutent deux programmes Investment et People, menés par la Fondation : formation des jeunes en insertion professionnelle dans les métiers de l’électricité et création d’un Fonds d’investissement pour le développement d’entreprises locales dans le domaine de l’électricité.

Impacts : Le programme BipBoP a permis d’électrifier un million de foyers, de former 10 000 jeunes issus du segment BoP et de soutenir 500 entrepreneurs locaux dans la création de leur activité dans le secteur de l’électricité.

I.5 Outil de caractérisation d’un projet d’innovation sociale : méthodologie de Avise

Dans cette section une analyse du caractère et degré d’innovation sociale des dispositifs d’accompagnement des entrepreneurs sera menée. Cette analyse se fera à l’aide de la grille de caractérisation d’un projet d’innovation sociale développée par AVISE¹⁷. Cette grille permet aussi de reconnaître un projet d’innovation sociale entrepreneuriale à travers les dimensions suivantes :

- Réponse à un besoin social mal satisfait
- Génération d’effets positifs pour les parties prenantes
- Expérimentation et prise de risque dans la conception des solutions durables
- Implication des parties prenantes internes et externes dans tout au long du processus de conception et de mise en œuvre des projets

¹⁵ L’inclusive business (ou entrepreneuriat inclusif), qui intègre les populations les plus défavorisées ou BoP dans sa chaîne de valeur comme clients, distributeurs ou fournisseurs (définition AFD)

¹⁶ <http://www.schneider-electric.fr/documents/sustainable-development-and-foundation/fr/bipbop-fr4.pdf> et

http://www2.schneider-electric.com/documents/sustainable-development-and-foundation/en/InDiya_90LED_leaflet_EN.pdf

¹⁷ <https://www.avise.org/ressources/grille-de-caracterisation-de-linnovation-sociale>

Cette grille a été utilisée pour caractériser le degré d'innovation sociale de 2 dispositifs d'accompagnement¹⁸ des entrepreneurs :

- un dispositif d'accompagnement et d'incubation de start up sociales : projet de l'incubateur Bond'innov
- un dispositif d'accompagnement des BoP à l'entrepreneuriat (projet oser entreprendre destiné à la création d'emplois pour les jeunes via l'entrepreneuriat).

Les enseignements de l'application de cette grille aux deux différents projets sont présentés dans la partie mise en évidence empirique au niveau de la section III : Ce qui a permis de décrire enfin de compte les liens entre innovation sociale entrepreneuriat et impact.

II Panorama des différents modèles d'accompagnement des entrepreneurs innovants

II.1 Définition de l'entrepreneuriat et ses enjeux

L'entrepreneuriat social considéré comme une réponse aux enjeux sociaux et environnementaux....

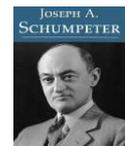
Dans un contexte de tension sociale qui intègre de plus en plus l'urgence d'une transition écologique, les acteurs de référence vers lesquels l'on se tournait traditionnellement, l'Etat et les grands groupes, ne semblent pas encore répondre aux enjeux avec des actions concrètes.

Émerge alors une nouvelle forme d'entrepreneuriat et de structures dites "sociales", dont le but est de placer l'intérêt commun au cœur de leurs activités qu'elles cherchent à rendre rentables et durables. En effet, ces structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) allient performance économique, impact social et environnemental positif.

Aussi avec l'évolution favorable de la réglementation dans le secteur de l'ESS orchestrée durant la dernière décennie, de plus en plus d'acteurs et structures d'accompagnement se sont créées et se sont développées pour faire émerger des activités d'utilité sociale à la fois dans les pays avancés (comme la France) et les pays émergents. Ces nombreuses structures stimulent et animent la dynamique économique des territoires, encouragent la construction collective de réponses aux besoins sociaux. Elles facilitent aussi l'élan entrepreneurial en accompagnant les porteurs de projets : ce qui a permis de placer l'entrepreneuriat social au cœur des politiques de développement économique et social et l'entrepreneuriat est promu partout comme levier incontournable devant apporter des réponses efficaces aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux auxquels notre société est présentement confrontée.

L'entrepreneuriat social peut être défini comme toute démarche de création/ développement d'entreprise à finalité sociale et durable, à but lucratif ou non lucratif grâce à l'innovation sociale et la gouvernance participative pour rendre son modèle économique rentable. L'objectif principal étant de privilégier la création de valeur sociale et collective en plus de la valeur économique et l'enrichissement des individus /entrepreneurs. En effet, les individus dirigeant ou travaillant dans une entreprise sociale acceptent une lucrativité plus limitée dans la mesure

« L'entrepreneur est l'acteur majeur de l'économie. Il est tout particulièrement le fer-de-lance de l'innovation : il combine en lui l'esprit de décision et la capacité de découvrir, dans la masse des innovations scientifiques, celles qui permettent, d'une part, d'augmenter la productivité (innovations de procédé, de mode de production, de matières premières), et d'autre part, de satisfaire une demande non encore révélée (innovations de produit, de débouché) »



¹⁸ Voir annexes III et V.1 et V.2 le détail des fiches projets

où les bénéfices réalisés sont alloués en grande majorité au développement de l'entreprise soit sur un plan économique (réinvestissement), soit en termes de ressources humaines (capital humain).

Par exemple en France depuis 2015, la structure AVISE s'est spécialisée dans l'ingénierie de projets et sur le développement et l'animation des différents acteurs et experts de l'entrepreneuriat social sous la dénomination « Communauté émergence & accélération », communauté d'acteurs permettant de créer des synergies entre eux afin de mettre en place des dispositifs et des offres de services d'accompagnement des porteurs de projets ou entrepreneurs sociaux au niveau des territoires en France et à l'international. Cette communauté favorise le développement d'un écosystème incitatif connecté, pour des accompagnements plus efficaces au service des porteurs de projet de l'ESS et des territoires.

Globalement il existe plusieurs approches ou types de dispositifs d'accompagnement pour la création et le développement de projets d'entrepreneuriat, de projets d'entreprises purement ESS et des projets en faveur des segments BoP :

- les dispositifs centrés sur l'accompagnement des porteurs de projet (incubateurs, accélérateurs, couveuses, etc.) destinés à la création et à l'accélération des start up et entreprises sociales
- les dispositifs centrés sur l'émergence de projets à partir des besoins des territoires (générateurs de projets, plateformes d'innovation sociale).
- Les dispositifs spécifiques ou projets spéciaux pour faciliter l'accès à l'entrepreneuriat à destination des segments BoP (pour *les groupes vulnérables jeunes et femmes*)

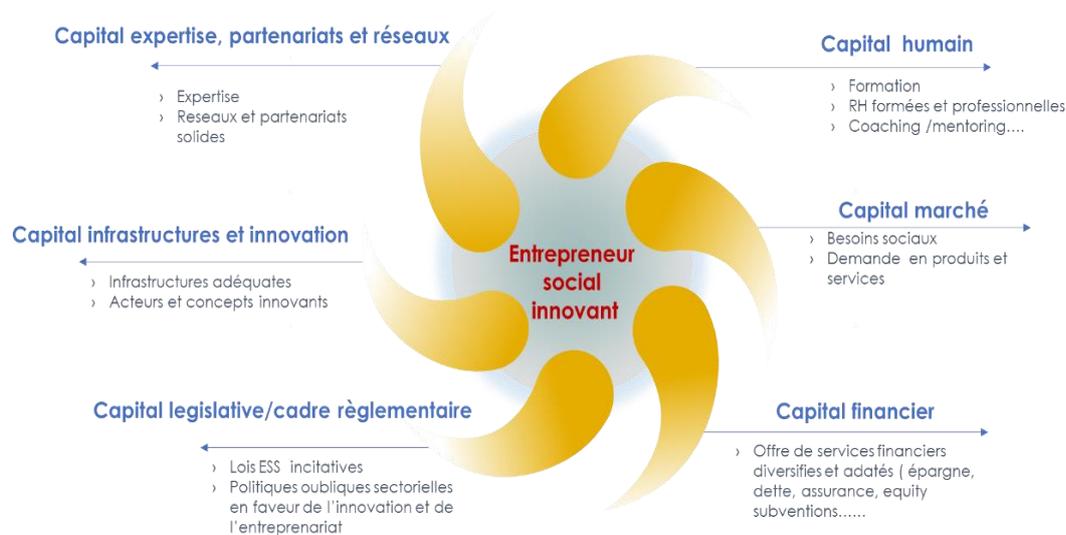
Pour que ces dispositifs jouent pleinement leur rôle il est nécessaire de bâtir des écosystèmes efficaces.

Nécessité de mettre en place des écosystèmes entrepreneuriaux incitatifs et efficaces

Afin de maximiser les résultats des actions de l'ensemble des partenaires impliqués dans le développement entrepreneurial, il est crucial d'offrir un écosystème complet facilitant les démarches des entrepreneurs à n'importe quel stade de développement ou de maturité de leurs projets. Un écosystème entrepreneurial est la combinaison opérationnelle de plusieurs facteurs déterminants qui permettent aux entreprises de développer leur fort potentiel de croissance¹⁹ et de développement. Ces facteurs capitaux se composent : du capital financier, du capital marché, du capital humain, du cadre législatif, du capital infrastructure et innovation, du capital expertise. Les écosystèmes peuvent différer d'un pays à un autre en 3 catégories (naissant, en développement et mature).

¹⁹ Il ne faut pas confondre le « changement d'échelle » avec la notion plus traditionnelle de « croissance », souvent associée à une augmentation de la taille de la structure. Ici, l'accent est mis sur la maximisation de l'impact social, mais cela ne s'accompagne pas nécessairement d'une augmentation de la taille de la structure (voir modèle Ashoka Scale Changer)

Facteurs déterminants d'un écosystème entrepreneurial efficace



L'importance du besoin de changement d'échelle²⁰ pour bâtir un projet économique à double rentabilités économique et sociale

Le changement d'échelle d'une entreprise sociale est le processus par lequel la structure cherche à créer et amplifier son impact social, tout en renforçant son organisation, son business model en s'appuyant sur son écosystème. L'intégration dans un programme d'accompagnement des entrepreneurs au-delà de la phase de démarrage permet aussi d'asseoir les conditions d'accélération et de croissance de l'entreprise nouvellement créée, d'en assurer en même temps sa pérennité économique et performance sociale.

II.2 Panorama des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs

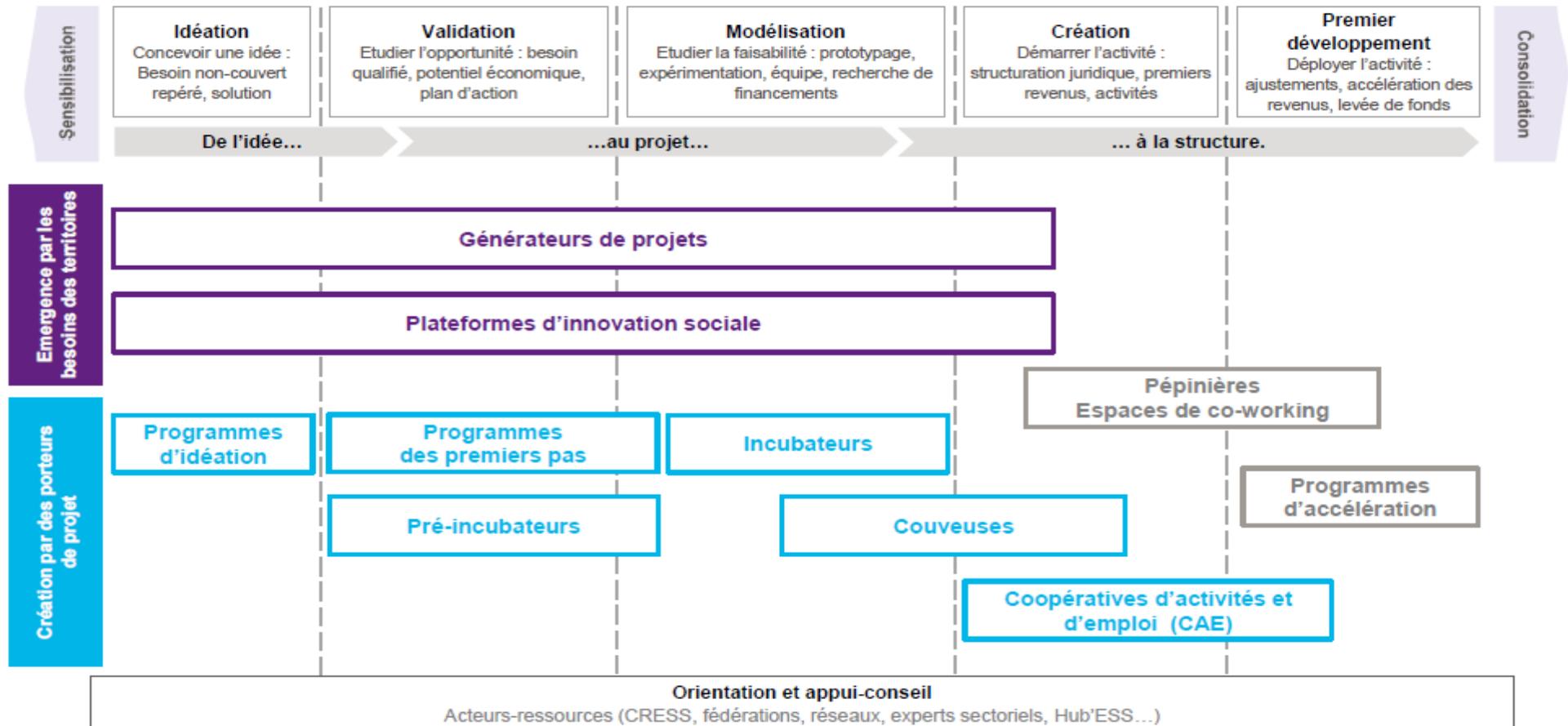
Dans un premier temps il s'agit de faire un inventaire de l'existant pour mieux identifier les besoins et le degré de maturité avec les différents dispositifs²¹ d'accompagnement des entrepreneurs qui ont des projets à impact. Ensuite un benchmarking porté sur une douzaine²² de dispositifs déjà mis en place sera effectué pour mieux les comparer et comprendre les facteurs de succès en terme d'innovation, de segmentation des cibles et d'impact.

²⁰ "Changer d'échelle" est une démarche initiée par des entrepreneurs sociaux souhaitant démultiplier l'impact social et/ou environnemental de leur solution, s'attaquer aux causes du problème qu'ils adressent et réellement transformer le système dans lequel ils évoluent. Cette recherche d'impact est la boussole qui va guider les orientations et modalités du changement d'échelle. (Modèle Ashoka et Scale Changer)

²¹ Voir détail des méthodologies des structures en Annexes

²² Le choix de cette douzaine d'acteurs²² a été fait sur la base de critères de notoriété et de disponibilité des données à collecter pour accomplir cet exercice.

II.2.1 Cartographie²³ des types d'acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales



Source AVISE www.avise.org/annuaire-des-acteurs

²³ <https://www.avise.org/ressources/cartographie-des-acteurs-de-laccompagnement-a-lemergence-et-lacceleration-ess>

Cartographie et benchmarking sur quelques dispositifs/projets d'accompagnement des Entrepreneurs 1/3

Dispositifs / projets spécifiques développés / appuyés directement par les partenaires publics au développement

Dispositifs /projets				
Bailleurs/ partenaires	Banque Mondiale/ secteurs privés	Agence Française de Développement et Bondinnov et d'autres structures d'accompagnement SAEI africaines et française	PACE initiative - USAID Partnering Accelerating Entrepreneurship	Oser entreprendre Positive Planet International et ses Partenaires (Positive Planet France et Microcred Sénégal) avec l'Union Européenne (bailleur)
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Lancée en 2017 lors du sommet du G20 à Hambourg, l'Initiative We-Fi a pour objectif : Mettre les secteurs public et privé à contribution pour appuyer le développement de l'entrepreneuriat féminin (accès aux marchés, aux financements, à la technologie, à des services d'accompagnement aux entrepreneuses et aux entreprises appartenant à des femmes dans les pays en développement. faire évoluer les lois et les politiques en faveur l'entrepreneuriat féminin dans les pays en développement Thèmes d'intervention : Genre, empowerment des femmes, Inclusion financière avec un dispositif de financement (fonds d'intermédiation financière FIF)	<ul style="list-style-type: none"> Afric'Innov est un programme qui vise : Renforcer les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat en Afrique Développer durant les 3 ans du programme, des services d'appui aux SAEI²⁴ et de nouveaux mécanismes de financement comme les prêts d'honneur destinés aux entrepreneurs Professionnaliser les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat en Afrique par la mise en réseau. - mettre en place un processus de labellisation des structures d'accompagnement Thèmes d'intervention : renforcement des SAEI Développement d'outils d'accompagnement financier et non financier (pour l'incubation de start up et la mise en réseaux	<ul style="list-style-type: none"> PACE Initiative est une initiative lancée depuis 2014 par USAID pour favoriser les investissements du secteur privé vers les entreprises en phase de création en vue de créer des emplois et développer l'innovation. Elle repose sur des partenariats publics-privés Thèmes d'intervention investissement privé dans les entreprises, business model pour les Institutions Financières, assistance technique	Lancé en 2018, le projet Oser entreprendre vise à : <ul style="list-style-type: none"> Accroître l'offre et l'accès aux produits financiers répondant aux besoins des auto-entrepreneurs et des TPME Renforcer les capacités de gestion et d'entrepreneuriat des auto-entrepreneurs et TPME du programme 'Développer l'emploi au Sénégal' afin de réduire leur « profil risque » - accès facilité aux financement avec la mise en place d'un fonds de garantie en partenariat avec une institution de microfinance. Thèmes d'intervention Sensibilisation et formation à l'entrepreneuriat des jeunes, formation en éducation financière, accès au financement
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> Exclusivement TPE PME formelles détenues par les femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Structures africaines d'accompagnement qui appuient directement les start up, les TPME... 	MPME Micro petite et moyenne entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Jeunes, TPME formelles surtout informelles
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> \$120 millions au départ avec un objectif de mobiliser \$1 milliard de financement avec les contributions des pays membres Processus : modèle d'appel à projets avec une Implication des institutions financières commerciales, des business associations qui développent des projets exclusifs pour les femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Un prêt d'honneur (sans intérêt ni garantie, ni apport) accordé à une personne physique entre 10 000 € et 30 000 EUR avec une durée de remboursement maximale de 36 mois Un outil digital pour suivre vos entrepreneurs en incubation 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds mobilisés : \$145 millions Partenariat public-privé 	<ul style="list-style-type: none"> Subvention de l'UE à hauteur de 2 millions EUR Mise en place d'un fonds de garantie pour couvrir les risques de crédit des jeunes entrepreneurs (pour leur faciliter l'accès aux financements)
Zones d'intervention /Résultats	<ul style="list-style-type: none"> Pays en développement prio aux pays plus pauvres comme Yémen, Mali, Nigéria Sri Lanka 57 400 emplois créés par les entreprises féminines qui ont déjà été appuyées 	Dans les pays africains + de 22 pays impactés +100 spécialistes formés 67 structures SAEI renforcées	800 MPME 13 secteurs d'investissement dans 27 pays	<ul style="list-style-type: none"> Localités de Podor, Saint-Louis, Matam, Tambacounda et Kédougou - 375 jeunes auto-entrepreneurs et 160 TPME
Facteurs d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats directs avec les institutions financières de développement AfDB BERD IDB ADB 	Instrument de financement, dispositif de labellisation des structures d'accompagnement des entrepreneurs	Innovation partenariale avec le secteur privé	Cible BoP (jeunes, femmes..), mécanisme de garantie

²⁴ Structures d'appui à l'entrepreneuriat innovant

Cartographie et benchmarking sur quelques dispositifs/projets d'accompagnement des Entrepreneurs 2/3

Dispositifs / projets d'accompagnement développés par les structures spécialisées (incubateurs, accélérateurs...)

Dispositifs/projets/structures				
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bond'innov²⁵ est un incubateur qui a été créé en 2011 soutient l'innovation à fort impact social, dans les pays du Sud et en France. Domaines prioritaires : la santé/biotechnologies, l'environnement et l'économie sociale et solidaire ▪ Accès privilégié dans les pays du sud avec 30 points relais dans le monde grâce à l'IRD ▪ Disposition d'un environnement de travail intégrant secrétariat, bureaux privatifs et espace de coworking <p>Thèmes d'intervention : Accompagnement de 6 mois à 2 ans (incubation et acceleration) des start up, financement (prêt d'honneur..) formation des structures d'accompagnement des entrepreneurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MakeSense est à la fois un incubateur et un accélérateur d'entreprises sociales lancé en 2010. Il propose différents programmes d'accompagnement adaptés à toutes les étapes de vie et de maturité d'un projet d'entreprise. Plusieurs phases : ▪ Phase 1 Sprint : 6 semaines pour donner vie à son idée de projet ▪ Phase 2 Test&learn: 12 mois d'accélération pour le lancement de la start-up avec du coaching hebdomadaire, des formations collectives hebdomadaires, Coaching mensuel par les mentors, une mise en relation avec 350 mentors, Evènement pour accroître la visibilité et 6 mois pour l'utilisation des ressources mises à disposition ▪ Phase 3 Accelerate : 3 mois d'accompagnement pour accélérer la start-up avant un financement avec le fonds Seed I développé par Makesense (avec un réseau de 200 investisseurs), formations d'incubation en ligne ou physique, suivi de 2h par mois, bilan pour décision d'investissement <p>Thèmes d'intervention : Accompagnement (incubation et acceleration) des start up, financement, formation , mise en réseaux ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ashoka a été créé en 1981 est une ONG, réseau d'acteurs de changement, qui agit en faveur de l'innovation sociale. Son dispositif comprend : ▪ Un long process de sélection (8 mois), financement sur 3 ans, accompagnement à vie ▪ Ashoka Support Network: un réseau d'entrepreneurs qui soutiennent l'ONG (400 membres à travers le monde) ▪ Une intégration du réseau des Fellows Ashoka à vie ▪ Un accompagnement sur tout le développement de l'idée (pas de limite de temps) à la création de l'entreprise... ▪ Un processus de sélection long et rigoureux qui sélectionne les meilleurs projets ▪ Une bourse sur mesure dédiée aux Fellows Ashoka pour 3 ans maximum <p>Thèmes d'intervention : Accompagnement de projets d'innovation sociale, financement, formation , mise en réseaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Planet France est une ONG qui offre un accompagnement sur mesure de l'idée de projet jusqu'à la création avec une immatriculation, puis elle assure un suivi post-immatriculation. Son dispositif comprend maintenant: ▪ 70h pour réussir son aventure entrepreneuriale ▪ Formations gratuites pour les entrepreneurs ▪ un club des positifs: qui permet de développer un réseau; donne accès à des événements, un annuaire, des formations, les bons plans... Business model basé sur les subventions et les dons ... - ouverture d'agences dans plusieurs régions de France <p>Thèmes d'intervention : accompagnement de projet , formation des entrepreneurs, evenements sur l'entrepreneuriat dans les quartiers (point fort)</p>
Zones d'intervention	France et international (dont zone Afrique)		Monde	
Cibles	▪ Start-ups à fort impact social; diaspora	▪ Start-up et entrepreneurs à impact	Les entrepreneurs sociaux	Entrepreneurs des banlieues, diaspora
Ressources	▪ Forfaits d'incubation payable par an	▪ Fond d'investissement	▪ Subventions	▪ Subventions FSE CDC régions...
Résultats attendus	41 Projets accompagnés dont 38 start up (plus d'entrepreneurs français)	100 000 citoyens mobilisés ; 200 partenaires institutionnels, 8000 projets soutenus	3 500 entrepreneurs dans 93 pays 35 ans d'expérience	39 lieux d'accueil, 5171 entreprises créées, 6145 emplois créés
Facteurs d'innovation	innovation partenariale avec des centres de recherche et ciblage des start up à d'impact	Innovation citoyenne avec un réseau, une communauté de citoyens et d'entrepreneurs engagés	Réseau fellowship program, financement sur 3 ans, accompagnement à vie, Plateforme digitale pour monter une start up, Création un des premiers fonds Impact investing	Entrepreneurs issus des quartiers défavorisés

²⁵ Fiche de la structure présentée en Annexe VI

Cartographie et benchmarking sur quelques dispositifs²⁶/projets d'accompagnement des Entrepreneurs 3/3

Dispositifs / projets d'accompagnement développés par les structures spécialisées (incubateurs, accélérateurs...)

Dispositifs/ Projets/ structures				
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Fabrique est un incubateur entièrement dédié à l'accompagnement d'entreprises sociales et responsables en Afrique de l'Ouest. Son dispositif comprend : ▪ 4 mois de pré-incubation avant intégration à la Fabrique ▪ un modèle d'accompagnement payant; ▪ Formations adaptées au contexte africain (Burkina) ▪ Intégration dans une communauté d'entrepreneurs <p>Thèmes d'intervention : accompagnement, formation, conseil, mise en réseaux, accès au financement, assistance technique...</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antropia est l'accélérateur d'entreprises sociales de l'ESSEC. Il propose différents programmes d'accompagnement adaptés à toutes les étapes de vie d'une structure. Son dispositif comprend : ▪ Une offre de services d'accompagnement ▪ Une Intégration dans la communauté Antropia, partage d'expérience entre pairs et connexion aux réseaux de l'entrepreneuriat social et de l'ESSEC ▪ Taux de pérennité des structures à 3 ans relativement élevé (80%) ▪ Approche 4 S ▪ Shake-up (6 mois) Start-up (12 mois) Scale-up (6 mois) Size up (12 mois pour mettre en place une démarche d'étude d'impact) <p>Thèmes d'intervention : accompagnement, formation, conseil, mise en réseaux, évaluation et gestion d'impact social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MeetAfrica (Mobilisation Européenne pour l'Entrepreneuriat en Afrique) est un réseau d'acteurs de changement, qui agit en faveur de l'innovation sociale. En s'inspirant des bonnes pratiques d'accompagnement entrepreneurial ▪ Parcours intégré public-privé ▪ Ancrage institutionnel, avec l'appui des organismes référents nationaux (agences publiques ou parapubliques d'innovation, des PME, etc.) ▪ Accompagnement transnational Nord vers Sud ▪ Accompagnement mis en place sur 22 mois <p>Thèmes d'intervention : accompagnement, formation, conseil, mise en réseaux, accès au financement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50 Partners est un programme d'accompagnement proposé par des entrepreneurs expérimentés (Blablacar, LeBonCoin, PriceMinister..) et destiné à soutenir une sélection de jeunes sociétés en amorçage. En contrepartie, 50 Partners est associé au capital sur la base du succès des projets, à hauteur de 7%. ▪ - Espace de co-working payant, partenaires diplômés qui offrent leur expertise ▪ - Fonds d'amorçage ou fonds de 50 Partners Capital <p>Thèmes d'intervention : accompagnement conseil, accès au financement, mise en réseaux,</p>
Zones d'intervention	Afrique de l'Ouest	France et international	France, zone Afrique	France et international
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprises sociales d'Afrique de l'Ouest 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneurs sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneurs africains diplômés de l'enseignement supérieur, diaspora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeunes entrepreneurs et TPME, 5 à 7 start-up accompagnées par an
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> Financement direct (fonds propres, sponsor...) - Financement en différé: reconnaissance de dette avec La Fabrique à la fin de chaque année d'accompagnement. Commissions entre 5 à 10% des levées de fonds, espace coworking domiciliation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pool de financeurs ▪ Gratuité pour les entreprises accompagnées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subvention de la part de l'Instrument Panafricain de la Commission européenne (1, 7 millions EUR) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès au fonds 50 Partners Capital jusqu'à 200K EUR (cycle de validation court, Bridges & co-investissements) ▪ Expertise des partenaires expérimentés ▪ Mise en réseau avec d'autres incubateurs: échange de bonnes pratiques
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 16 entrepreneurs accompagnés depuis 2015 avec au total + 600 000 EUR de ressources levées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 201 projets accompagnés ▪ 3900 emplois créés ou consolidés ▪ 94% de taux de satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80 entrepreneurs 	
Facteurs d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle d'accompagnement commercial 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement sur le long terme selon la maturité des projets 	<ul style="list-style-type: none"> Diaspora avec l'association d'un modèle PPP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage d'outils et d'expérience avec les start up ayant réussies

²⁶ Détails des méthodologies présentées en Annexe II

II.2.2 Analyse comparative et conclusion sur les différents dispositifs d'accompagnement

Même si l'ensemble des acteurs ont un objectif commun notamment l'appui et le développement de l'entrepreneuriat, il existe une multitude d'approches et d'outils d'accompagnement des entrepreneurs selon leur niveau de maturité des projets et zone d'intervention. Chaque structure a développé sa propre stratégie qui la plupart est centrée sur le projet de l'entrepreneur et elle intègre au moins :

- une vision clairement définie
- Une cible privilégiée sur les différents segments de la population des entrepreneurs avec la prise en compte parfois des dimensions genre, niveau de vulnérabilité, et zones d'opération
- un périmètre/ thèmes d'intervention,
- des relations partenariales pour développer ou densifier leurs réseaux
- des outils et méthodologies spécifiques selon le stade de développement et de maturité des projets des entrepreneurs
- un business model pour mieux positionner son offre de services au niveau du marché et assurer une viabilité commerciale.

Par ailleurs il existe des points communs sur le contenu des offres de services qui s'articulent quasiment autour de 3 grandes composantes incontournables pour l'appui à l'entrepreneuriat :

- **Accompagnement technique** (formation, incubation, accélération de start up, coaching mentoring et autres expertises en montage ou création de projets d'entreprise ou de start up...
- **Accompagnement vers l'accès au financement** qui peuvent interne (avec la création de fonds de financement (amorçage...) pour des structures comme MakeSense; 50 Partners comme externe à la structure (comme avec Bond'innov avec les outils de financement type prêts d'honneur en coopération avec d'autres structures financières)
- **Intégration dans des réseaux ou communautés d'entrepreneurs**

Positive Planet France a mis en un club des entrepreneurs positifs, Ashoka avec son modèle de Ashoka fellowship/support network (les entrepreneurs y sont admis à vie), Antropia avec son approche d'intégration dans la communauté des entrepreneurs sociaux du business school de l'ESSEC.

Cependant les dispositifs d'accompagnement et projets spécifiques ciblant les BoP manquent ce volet important de mise en réseaux direct des entrepreneurs, ce qui ne crée pas les conditions d'échanges sur les bonnes pratiques et de création de marchés (apprentissage et débouchés entre les différents entrepreneurs). Ce chaînon manquant dans ces dispositifs des BoP est un point de faiblesse majeur qui peut altérer les conditions de réussite et de croissance et de pérennité de leurs petites entreprises accompagnées.

Analyses critiques

Sur la question de l'accompagnement technique

La plupart des phases d'accompagnement développées se compose au moins de 3 voire 4 grandes étapes :



La structure **ESSEC Antopia** décline son dispositif d'accompagnement de façon quasi similaire avec des étapes de **Shake-up (6 mois) ; Start-up (12 mois), Scale-up (6 mois), Size up sur 12 mois**. Néanmoins les programmes d'accompagnement destinés au segment BoP ne suivent pas forcément cette logique à cause de la spécificité des besoins, du profil et des capacités des porteurs de projet qui nécessitent plus de ressources, plus de formation et coaching sur une plus longue durée.

Sur la question centrale du business model et de mobilisation des ressources

De manière générale les différents dispositifs étudiés se concentrent sur 3 modèles :

- **Modèle de financement public** (subventions par les bailleurs publics) appliqué par la plupart des dispositifs d'accompagnement qui ciblent les segments BoP et en partie pour les structures qui accompagnent les start up,
- **Business model purement commercial** axé sur la tarification des services d'accompagnement non financiers (hébergement, formation, expertise, espace de co-working, services de comptabilité, connections réseaux ou communauté d'entrepreneurs...) et des services financiers (investissement en capital, dette...) plus applicable et faisable pour les segments d'entrepreneurs qui développent des start up.
- **Modèle économique hybride** combinant subventions, investissement et ressources commerciales issues de la vente de services. Ce modèle est appliqué sur les dispositifs purement axés sur l'incubation et l'accélération des entreprises avec des structures comme l'incubateur **La Fabrique** qui applique une commission (type success fees) sur le montant des fonds levés par les entreprises accompagnées et **50 Partners** qui gagne à hauteur de 7% une part du capital des entreprises accompagnées qui ont réussi.

Malgré cette multitude de modèles économiques appliqués, le défi de la pérennisation et de la viabilité financière reste toujours à relever par ces structures d'accompagnement; ce qui pose la question fondamentale à savoir quel modèle de développement durable à promouvoir par les structures d'accompagnement pour atteindre le double objectif de développement de l'entreprenariat innovant et d'impact social.

Sur la question de mesure d'impact social

Sur ce volet impact social malgré les objectifs stratégiques clairement affichés à savoir accompagner les start up sociales, favoriser l'entreprenariat à impact, les structures doivent relever le défi de prouver les effets et l'impact social de leurs programmes et dispositifs. Certaines structures comme Ashoka²⁷ se sont prêtées plus récemment à l'exercice avec l'appui de cabinet spécialisé comme **Mc Kinsey**, il y a un fort besoin d'intégrer systématiquement une composante impact social/ performance sociale afin que ces structures rendent compte de leur mandat social sur lequel elles communiquent tant²⁸.

Focus sur le modèle de Positive Planet International

En partant des avantages comparatifs que détient Positive Planet International une adaptation de son programme d'accompagnement est recommandé.

En partant de quelques avantages comparatifs comme :

- Expérience terrain : avec la mise en place de projets terrain basés sur des partenariats avec les autorités et communautés organisations locales (agences publiques, associations, centre de formation, autres ONG...) grâce aussi à une présence locale
- Expérience et connaissance des BoP avec ses programmes d'accompagnement sur mesure et plus adapté pour les cibles spécifiques comme les BoP (adaptation des modèles d'accompagnement des start up par rapport aux besoins et profils plus spécifiques des segments BoP)

²⁷ Etude d'impact de l'entreprenariat social « L'action de dix entrepreneurs sociaux soutenus par Ashoka a été quantifiée et qualifiée par McKinsey en termes de bénéfices économiques engendrés pour la société » mars 2012

²⁸ Eviter le « impact washing » évoqué plus haut

- Expérience en finance inclusive et en projets de développement dans les pays moins avancés.

Et vu les besoins diversifiés des populations BoP, Positive Planet International doit adapter adopter plutôt une approche holistique pour répondre aux divers besoins comme l'accès à la santé, à l'énergie, à l'éducation, formation professionnelle, genre etc.

Programme recommandé²⁹ pour Positive Planet International :

Developper avec une approche holistique un entrepreneariat innovant et inclusive pour les BoP: concept de ME2I Maison d'autonomisation, de l'Entrepreneariat Innovant et à Impact



Pour mettre en œuvre ce programme, Positive Planet International a besoin davantage de moyens techniques et surtout financiers de la part de ses partenaires traditionnels et bailleurs publics comme entreprises privés (mix subventions et fonds privés) pour déployer et industrialiser ce modèle d'accompagnement ME2I (Maison de l'Entrepreneariat Innovant et à Impact) sur mesure destiné aux segments BoP en vue de créer plus d'impact et amplifier sa contribution à la réalisation des ODD pour une économie plus inclusive qui préserverait aussi les intérêts des générations futures.

Focus sur le modèle de Positive Planet France

Avantages majeurs

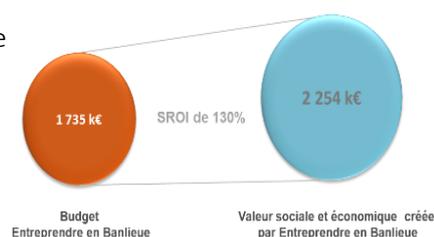
- Intervention et expérience avec des programmes d'entrepreneariat dans les zones sensibles (entreprendre en banlieue...)
- Présence locale et régionale avec des antennes équipées pour accueillir des entrepreneurs et porteurs de projets dans les grandes villes comme aussi dans les villes secondaires de Province

Pour maintenir et accroître son avantage comparatif son offre de services d'accompagnement (qui porte quasi exclusivement sur les outils de création d'entreprise qui ne distingue pas clairement les

²⁹ Qui sera discuté dans le cadre d'un workshop d'intelligence collectif dédié

besoins et étapes d'incubation, d'accélération et de passage à l'échelle des entrepreneurs), **le modèle³⁰ de Positive Planet France** doit progressivement évoluer :

- En adaptant les outils par rapport au stade de maturité et besoins des entrepreneurs (formations et accompagnement spécifique des entrepreneurs)
- En continuant à cibler les entrepreneurs dans les zones sensibles qui certes sont défavorisées mais sont un important vivier d'entrepreneurs sociaux
- En se spécialisant de plus en plus sur les projets d'entreprises sociales à impact économique, social et environnemental
- En renforçant le réseau/club d'entrepreneurs positifs pour en faire de véritables acteurs de création de marché/débouchés et surtout catalyseurs de la pratique d'économie circulaire et économie collaborative intra et inter quartiers
- En adaptant les outils d'accompagnement pour offrir de nouveaux services techniques aux compagnies privées partenaires ou non qui veulent développer des programmes d'intraprenariat
- En pratiquant l'exercice de mesure d'impact social de ses programmes dans les banlieues, valoriser et communiquer la valeur sociale et les coûts évités pour la communauté grâce l'entreprenariat promu dans les banlieues (comme avec l'étude Accenture³¹ de 2014 qui montre que pour 1 euro investi génère 1,30 EUR de Social Return On Investment).
- En rallongeant la durée de l'accompagnement et du coaching pour augmenter les chances de succès et de survie des projets d'entreprises accompagnées après la création.



La mise en place de ces recommandations nécessite aussi une évolution de son business model qui intégrerait plus une tarification des services de formation et d'accompagnement qui l'aiderait à assurer à moyen et long termes son autonomie opérationnelle et financière.

II.2.3 quelques éléments de réflexion pour pérenniser un dispositif d'accompagnement des entrepreneurs

Autres sources potentielles de génération de revenus pour la structure d'accompagnement

- Offre de service premium (type VIP) aux projets (investisseurs paient pour avoir accès aux projets à forts potentiels)
- Organisation d'événements et de rencontres payants par ex: Innovation day, où des entreprises paient pour un espace original de rencontre et accèdent à différents types de partenaires technique, financiers et autres réseaux d'entrepreneurs...
- Double activités : où les structures (incubateur accélérateur... et, peuvent louer leur espace de co-working et le rendre payant aux autres porteurs de projets ou entrepreneurs non incubés au niveau de leur structure.
- Utilisation du réseau : plateforme d'accès au réseau et formation payante sauf pour les membres
- Création d'offres sur mesure de formation payante

Autres facteurs de réussites d'un programme d'accompagnement

- Un processus entrepreneurial centré sur l'entrepreneur accompagné et adapté à son besoin
- Un accompagnement sur une longue durée (tout au long de la vie de l'entreprise : démarrage, croissance développement, pérennisation de l'entreprise...

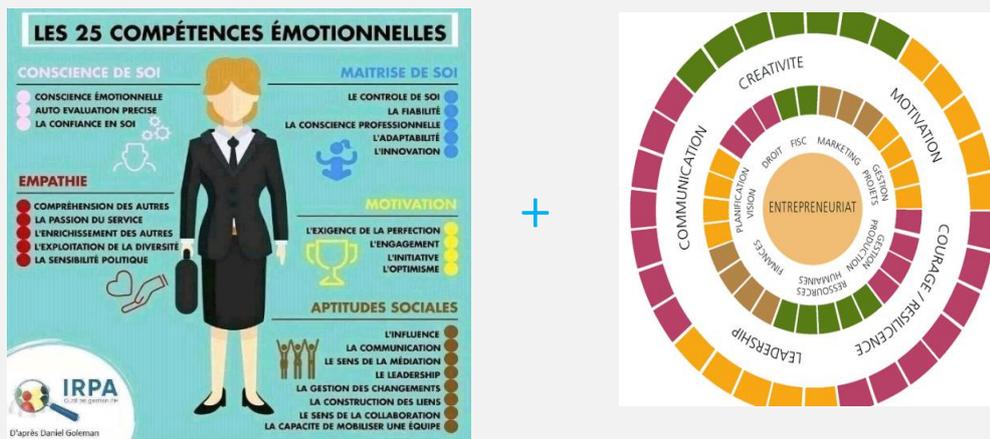
³⁰ Un workshop sera dédié aux échanges sur ces recommandations

³¹ <https://www.labo-cites.org/Datas/DTDeveco/Accenture-PlaNet-Finance-2.pdf>

- des structures d'accompagnement qui soient acteurs et catalyseurs du processus entrepreneurial avec des prestations de qualité qui permettent de aux entrepreneurs de rendre leurs projets de création viables.

En tant que professionnel de l'accompagnement à la création d'entreprises, le rôle de la structure d'accompagnement consiste aussi en une transmission de connaissances et de compétences spécifiques. Elle doit pouvoir contribuer à la définition des critères qui serviront de fondation à la décision de l'entrepreneur et à la collecte de l'information fiable et pertinente pour la poursuite du projet entrepreneurial. La structure doit aussi adapter ses méthodes et outils afin de mieux cerner la personnalité de l'entrepreneur, ses compétences et savoir-faire, sa motivation, le potentiel du projet mais aussi comprendre sa situation particulière, ses enjeux.

Le profil d'un entrepreneur (startup ou type BoP) efficace qui réussit nécessite un mix des compétences hard et soft skills pour concrétiser un projet d'entreprise qui se veut viable. Donc les structures d'accompagnement doivent prendre en compte ces besoins de renforcement des capacités au niveau de ces 2 catégories de compétences³².



L'entrepreneuriat peut être aussi un engagement militant reposant sur la passion, il requiert beaucoup ressources, de temps, de l'énergie pour pouvoir surmonter les situations de doute, d'échec, de fatigue, de frustration avant d'atteindre la réussite.

II.2.4 revue de la pertinence du modèle social business pour concilier rentabilité économique et impact social

Au cours de la dernière décennie on a observé un engouement croissant pour le modèle de social business et plus largement pour l'ESS. Ce modèle est perçu comme un moyen d'apporter des réponses innovantes à certains problèmes économiques, sociaux et environnementaux en réduisant la dépendance aux financements publics. L'approche du social business³³ préconise l'adoption d'un modèle entrepreneurial au service d'une mission sociale et/ou environnementale pour en garantir l'autonomie et la pérennité financière.

Concept popularisé par Mohammed Yunus³⁴, il décrit une entreprise qui se fixe un objectif social (accès aux services essentiels, lutte contre la pauvreté...) tout en générant ni pertes ni profits, elle combine des logiques de l'entreprise, du marché, du social, du service public, et peut s'appliquer dans quasiment tous les secteurs (inclusion financière, nutrition et sécurité alimentaire, santé, éducation, logement, eau assainissement, énergie, etc.).

Les différentes approches convergent vers des principes clé communs :

³² <http://www.murielbrex.fr/wp-content/uploads/2018/12/LES-25-COMPETENCES-EMOTIONNELLES-WEB.jpg>

³³ le **social business** (ou entrepreneuriat social) : activités à finalité sociale et/ou environnementale claire, dont le modèle économique vise la pérennité et dont l'organisation interne reflète la mission sociale (type de gouvernance, utilisation des profits, politiques RH, etc.) (définition AFD)

³⁴ <https://www.yunus.com/>

Un objectif social prioritaire et la recherche de l'autonomie financière, tout en adoptant des critères fondamentaux en termes de :

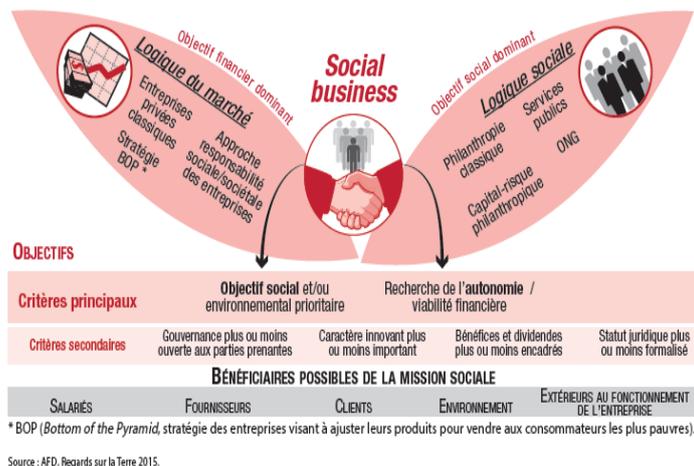
- **Innovation** qui permet de cibler les projets à la fois innovants et viables
- **Statut de l'organisation**³⁵ qui permet d'avoir une finalité sociale et/ou environnementale
- **Utilisation ou l'affectation des bénéfiques** qui doivent être réinvestis en grande partie)
- **Gouvernance**, plus ouverte aux parties prenantes (bénéficiaires, employés, fournisseurs, riverains, etc.) ;



Les bénéficiaires directs de la mission sociale peuvent être composés :

- les clients (segments BoP, à qui on offre un accès à bas prix à un bien ou service essentiel),
- les salariés (en recrutant des personnes en plus grande difficulté),
- les fournisseurs (en leur assurant des revenus stables, en aidant à structurer une filière), l'environnement (atténuation, adaptation, préservation), voire des personnes extérieures (ONG, population riveraine...).

Les entreprises multinationales s'y intéressent aussi et beaucoup d'entre elles ont déjà créé des projets/fonds ou des fondations dédiés au social business, souvent en parallèle à des stratégies BoP (consistant à adapter leurs produits pour les vendre aux plus pauvres), souvent dans une perspective d'amélioration de leur image, et de stimuler l'innovation en testant des concepts commerciaux nouveaux dans les pays en développement³⁶.



II.2.5 Modèles de Tech for good comme tremplin de l'entrepreneuriat innovant

Le modèle de Tech for good repose sur l'utilisation de la technologie de pointe pour créer une dynamique d'innovation sociale qui permet de répondre à des besoins sociaux clairement identifiés. Par exemple quand le numérique favorise la participation citoyenne ou pour trouver des solutions efficaces à des problématiques sociales (éducation, santé, cadre de vie) grâce à une utilisation inclusive du digital.

Quelques projets de Tech for good

Tech au service de la santé :



Sage Bionetwork créée par un entrepreneur social Stephen Friend, est une plateforme de partage de données entre groupes de patients et scientifiques afin de favoriser le développement de la recherche scientifique et médicale. Cette plateforme a permis de connecter des milliers de chercheurs et des centaines de milliers de citoyens, dans la collecte et l'analyse de données médicales, au service de la recherche fondamentale.

³⁵ Très différent des statuts d'entreprises commerciales

³⁶ Le social business, un nouveau modèle de développement durable ? AFD mars 2015

Tech au service de l'éducation

Les solutions proposées par Techfugees, Refu'Help, pour rendre le numérique plus inclusif et en faveur d'une population particulière comme les réfugiés.



Tech au service de l'emploi³⁷ et des entrepreneurs



Cette approche consiste à associer la Tech avec l'emploi, la réinsertion professionnelle et l'entrepreneuriat. L'initiative RézoSocial qui emploie des personnes en grande précarité qui ont un potentiel en informatique. Ce projet cible les sans-abris, les femmes victimes de violences, les personnes en situation de handicap. L'entreprise permet ainsi à des personnes jugées inemployables de trouver un emploi pérenne à moyen terme grâce à la technologie.

Aussi l'association WIMOOV qui accompagne les publics en situation de fragilité vers l'emploi, se digitalise grâce à un contrat à impact social (CIS) avec l'appui de BNP Paribas et de KiMSO.



Le programme ShareIT de Ashoka : le programme d'accompagnement du Tech For Good à Station F a été lancé pour accélérer la transformation digitale des projets des entrepreneurs sociaux. Ainsi ce programme propose aux entrepreneurs de s'entourer des top talents avec un parcours de 10 mois pour développer une solution numérique (du design au développement en passant par le prototypage), au sein d'une promotion d'entrepreneurs sociaux sélectionnés. Aussi des événements et des opportunités quotidiennes sont organisées pour les connecter et faire grandir leurs projets.

Par ailleurs il existe aussi des événements d'envergure mondiale comme **Viva Technology** qui regroupent l'ensemble des acteurs publics privés, acteurs du changement (médias, entreprises, société civile et entrepreneurs) qui placent l'innovation à impact positif au cœur de leurs stratégies. Ce salon international de l'innovation et des start-ups qui se tient annuellement, dont l'objectif est de placer l'innovation technologique au cœur de la transformation positive de notre société.



Pour accélérer la transformation numérique de l'économie sociale et solidaire, il est incontournable de rapprocher l'entreprise Tech de l'entreprise sociale, de trouver aux technologies de pointe des applications qui créent des opportunités économiques, d'initier et de fédérer ingénieurs, développeurs, data scientists. Pour être réellement disruptive, l'innovation technologique devra servir en premier lieu l'intérêt général et devenir le levier qui permettra de résoudre, à grande échelle, les défis sociaux et environnementaux majeurs de notre temps

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons pu constater la diversité des modèles et approches de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat. Il existe des liens entre ces deux concepts et ces liens sont mis en exergue grâce à l'introduction des principes RSE et DD qui permettent aux entreprises de créer de la valeur économique et sociétale tout en adoptant une vraie approche pro business pour satisfaire les besoins sociaux. L'innovation sociale est le moteur du développement de l'entrepreneuriat social dont l'essence et la finalité sociale sont la recherche simultanée de rentabilité financière et d'impact social ou de création de valeur sociétale. Dans le chapitre suivant nous mettrons en évidence comment les projets d'entrepreneuriat peuvent créer de cet impact social ? Et quels sont les outils de mesure qui sont les plus appropriés au secteur de l'entrepreneuriat. Nous les appliquerons à 2 études de cas de projets d'accompagnement des entrepreneurs (l'un destiné à un programme de type incubation de start up sociales et l'autre destiné à l'accompagnement de projet d'entreprise à destination du segment BoP).

³⁷ Baromètre de l'entrepreneuriat social 2018

Chapitre II les différentes approches de l'évaluation de l'impact social et mise en application aux dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs

Après avoir étudié dans le premier chapitre les liens entre l'innovation sociale et l'entrepreneuriat ce deuxième chapitre sera consacré aux fondamentaux et méthodes de l'étude d'impact social appliqués aux projets d'entrepreneuriat. Une application de ces outils recommandés sera effectuée sur 2 cas afin de mesurer le degré de performance sociale que les dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs peuvent atteindre : ce qui nous permettra de répondre à la question relative à la conciliation rentabilité sociale et rentabilité financière des projets des entrepreneurs.

I Outils et méthodologies d'évaluation de l'impact et de la performance sociale

I.1 Les fondamentaux et enjeux des pratiques d'évaluation de l'impact social

I.1.1 Définition et enjeux de l'évaluation de l'impact social

L'Avise, l'agence d'ingénierie pour développer l'économie sociale et solidaire, définit l'impact social comme « *l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités* ». Ces impacts peuvent être de nature environnementale, économique ou sociale.

Selon le CSESS (Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire) l'impact social consiste en un ensemble de conséquences (évolutions, changements, inflexions, ruptures) des activités d'une organisation. Ces conséquences tiennent à la fois sur les parties externes, les parties directes ou indirectes ou encore sur la société en général.

A travers l'impact social, on mesure donc :

- La valeur créée grâce à une activité,
- La valeur constatée par le bénéficiaire de l'activité,
- Les conséquences sociales, économiques, environnementales, à la fois positives et négatives, imputables aux actions d'une organisation
- L'impact jugé par rapport à la situation sans l'activité proposée

Afin d'être valorisés, ces impacts doivent être **identifiés, prouvés, mesurés et pilotés**. Ainsi, des méthodes, outils et référentiels ont été mis au point par divers acteurs d'accompagnement à l'entrepreneuriat social. Néanmoins, la pratique a encore besoin d'être renforcée et les méthodologies sont toujours en cours de standardisation.

Malgré tout l'exercice de mesure d'impact a connu un essor considérable au tournant des années 90 avec les grandes Fondations américaines qui cherchaient à prouver l'**utilité sociale** de leurs projets en mesurant l'impact de leurs investissements. Plus tard en 2003 les Fondations Rockefeller et Goldman Sachs réunissent plusieurs institutions à vocation sociale pour définir un cadre de référence concernant les démarches de Social Impact Assessment³⁸.

Cette incitation à entreprendre l'exercice d'évaluation d'impact social s'est propagée rapidement en Europe et en France avec la conception d'outils et de méthodologies comme **Social Return on Investment**³⁹ (conçu en 2009) et d'autres que nous présenterons selon les différentes perspectives.

Par ailleurs l'évolution des réglementations en faveur de la RSE et de l'ESS montre que même si la nécessité d'évaluer l'impact social fait consensus, il a un besoin de professionnalisation accrue des

³⁸ http://www.conflictrecovery.org/bin/Rockefeller_Goldman_Sachs-Social_Impact_Assessment.pdf

³⁹ https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf

structures de l'ESS pour démontrer l'utilité sociale de leurs activités, d'affirmer leur identité, d'améliorer enfin leur performance et pratiques pour créer davantage de valeur sociale.

Malgré tout l'exercice d'évaluation d'impact se démocratise de plus en plus et est reconnu comme un vrai processus de changement, favorisant l'innovation et le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes (bénéficiaires dirigeants, salariés, bailleurs de fonds, investisseurs privés, etc.), réunies autour d'un même objet social même si leurs enjeux peuvent être différents.

I.1.2 Les finalités de la démarche de mesure d'impact

Pour les structures d'utilité sociale

On distingue selon leurs besoins :

- de vouloir démontrer les impacts sociaux et les preuves de leur utilité sociale
- de convaincre de nouveaux financeurs pour lever des financements

Pour les acteurs publics et des territoires

- de développer de nouveaux modes de relation (public – privé – associations – citoyens)
- de démontrer l'efficacité de leurs politiques publiques

Pour les bailleurs et acteurs privés

- de démontrer l'efficacité de leurs financements et investissements
- de rendre compte à leurs donateurs et investisseurs
- de s'impliquer plus fortement auprès des structures qu'ils financent

I.1.3 Evolution du cadre réglementaire en France

Le cadre réglementaire a connu une évolution très favorable durant cette dernière décennie avec des périodes charnières qui ont permis de faire avancer les pratiques.



I.1.4 Approches de la mesure d'impact social et intérêts pour les différents acteurs⁴⁰

⁴⁰ M Zakaria cours étude d'impact 2019

La mesure d'impact aborde plusieurs dimensions qui permettent d'orienter le cadrage des études d'impact :



Pour les différents acteurs la mesure d'impact a pour vocation de **prouver** les effets positifs et aussi d'**améliorer** les pratiques sociales afin d'amplifier les impacts économiques et sociétaux. Les entrepreneurs sociaux expriment aussi ces deux intérêts lors de l'évaluation de l'impact social de leur projet d'entreprise sociale.



En France le secteur est marqué par une multitude d'acteurs dont les expertises sont complémentaires pour structurer l'écosystème entrepreneurial⁴¹.



⁴¹ Source : convergences

I.1.5 Chaîne de Valeur⁴² de l'impact

La chaîne de valeur de l'impact définie par AVISE considère l'impact social comme la conséquence d'un processus et d'activités mis en œuvre par une organisation. Elle est déclinée comme suit :



Cette chaîne de valeur induit logiquement la prise en compte de l'ensemble des interactions d'une organisation avec ses parties prenantes. Pour l'entrepreneur cette approche permet de voir comment ses ressources mobilisées, son offre de services et son business model génèrent des impacts économiques sociaux et environnementaux sur son écosystème.

I.2 Les différentes méthodes d'évaluation d'impact

Il existe environ plusieurs modèles d'évaluation différents (environ une centaine) néanmoins le choix du bon outil se fait en fonction des besoins, de l'activité de l'organisation, la finalité de l'évaluation et des moyens alloués.

I.2.1 Les différentes approches qualitatives et quantitatives

	Méthodes qualitatives (ex : théorie du changement)	Méthodes quantitatives		Méthodes de monétarisation (ex : Social Return On Investment, méthode des coûts évités)
		Méthodes par indicateurs	Méthodes par groupes de comparaison (ex : randomisation)	
Finalité de la démarche	Pour expliciter et qualifier le changement avec les parties prenantes	Pour suivre et quantifier les changements	Pour démontrer la relation cause à effet d'une action	Pour monétiser les impacts sociaux d'une action
Enjeux traités	Pertinence	Efficacité	Impact net	Efficience
Complexité de mise en œuvre	Peu complexe	Moyennement complexe	Très complexe	Moyennement complexe

Approches qualitatives

Il y a plusieurs approches qualitatives

- Théorie du changement
- Modèle logique
- Modèle sociologique
- Carte des impacts...

⁴² <https://www.avise.org/articles/impact-social-de-quoi-parle-t-on?>

Ces approches utilisent des outils qualitatifs de collecte de données tels que les entretiens, Focus groups, témoignages, observations etc.

Approche quantitative exemple de la méthode par indicateurs

Elle permet de quantifier les changements, d'établir ensuite des benchmarks et parfois de voir la conformité de ses actions avec la réglementation en cours. Elle permet aussi de donner une vision globale avec une photographie de ses impacts. L'un des avantages de cette méthode des indicateurs réside sur le fait qu'il est possible pour l'organisation de créer ses propres indicateurs ou d'utiliser des référentiels existants (ex : Référentiel IRIS) selon ses besoins et la finalité de l'étude.

La collecte peut se faire à partir de plusieurs outils et sources :

Questionnaires

Entretiens individuels ou groupe

Grilles d'évaluation

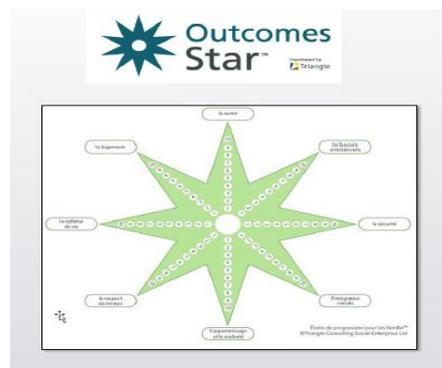
On peut citer par exemple les méthodes suivantes :

Base de données, Systèmes d'informations (ex outil CRM)

Documentation officielle (à partir de l'INSEE)



(Impact Reporting and Investment Standards)



outcomes star⁴³

Approches de monétarisation

Il y a plusieurs approches sur la monétarisation et on peut en citer entre autres :

- Méthodes des coûts évités
- SROI
- Préférences révélées
- Coûts bénéfiques
- Evaluation contingente

Approches de monétarisation –Coûts évités : exemple de l'étude d'impact de l'entrepreneuriat social de Ashoka

Exemple de l'étude d'impact de l'entrepreneuriat ASHOKA, McKinsey (2012)

L'action de **dix entrepreneurs sociaux** soutenus par Ashoka a été quantifiée et qualifiée, en 2012, par McKinsey et l'organisation Ashoka en termes de bénéfices économiques engendrés pour la société. Cette étude avait démontré que les entrepreneurs sociaux contribuent largement à la réduction des déficits publics. **Pour les dix cas étudiés, le bénéfice cumulé s'élevait à plus de 50 millions d'euros en 2010 et les volumes d'économies générées pour la collectivité se chiffraient à plus de 5 milliards d'euros par an.**

Approches de monétarisation –SROI⁴⁴ - Carte des impacts : les étapes et principes clé de la SROI

⁴³ Utilisée dans le cadre d'accompagnements sociaux individualisés, l'Étoile de progression (Outcomes Star™) est un outil d'évaluation d'impact social innovant. Il favorise le dialogue entre « accompagné » et « accompagnant », et permet de mesurer les changements

⁴⁴ <https://www.avise.org/ressources/guide-du-retour-social-sur-investissement-sroi>

pour une meilleure efficacité des programmes de développement et actions des Etats et ONG ayant pour mission de combattre la pauvreté sur le terrain.

I.2.2 Les méthodes spécifiques pour les financeurs

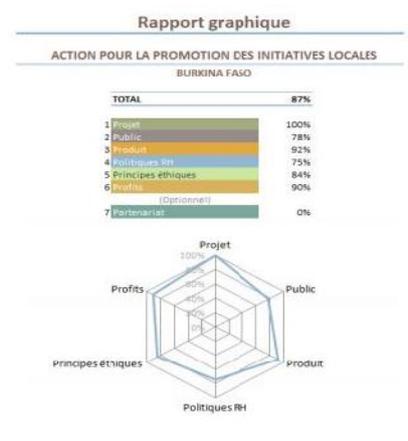
L'approche Social Business Scorecard SBS de CERISE

La SBS est un outil d'évaluation de la performance qui permet aux entreprises sociales de mesurer et d'améliorer leur performance sociale pour une mise en œuvre efficace de leur mission.

SBS est un outil qui permet à une structure de se mesurer à des pratiques managériales considérées comme essentielles pour une entreprise sociale. L'outil SBS est structuré autour de sept dimensions clé incluant : Le **Projet**, le **Public**, les **Produits et Services**, la **Politique RH**, les **Principes éthiques**, le **Profit**, les **Partenariats**.

L'approche SBS permettra à la structure :

- d'affiner sa stratégie sociale pour maximiser son impact
- mieux définir ses indicateurs sociaux en lien avec la stratégie sociale
- Prendre des décisions opérationnelles en fonction de la mission sociale et la pérennité financière
- Renforcer la satisfaction des bénéficiaires
- Communiquer sur son impact social aux parties prenantes (conseil d'administration, aux clients, et autres partenaires...)



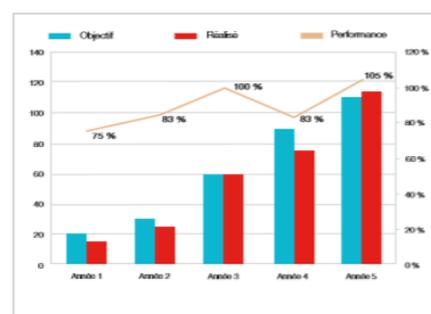
Dans le cadre de notre étude nous avons privilégié la version évaluation **SBS light** qui donne des résultats robustes sans la contrainte de faire une longue mission de due diligence ou d'audit pouvant gêner la gestion opérationnelle ou requérir des moyens plus importants. SBS light a été appliqué sur 2 dispositifs d'accompagnement.

Le remplissage de l'outil SBS fournira toutes les informations clé sur les pratiques de gestion quotidiennes et peut aider la structure à se concentrer sur les efforts à fournir pour renforcer son impact social et sa pérennité à moyen long terme.

L'approche MESIS : outil récent de mesure d'impact social

Outil destiné au secteur de l'investissement à impact en France. La démarche MESIS a pour objectif :

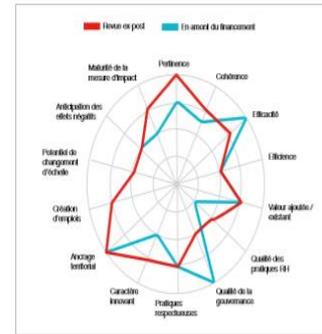
- harmoniser les démarches existantes, capitaliser sur les bonnes pratiques
- Promouvoir une double appropriation par les financeurs et les porteurs de projet



L'approche proposée repose sur un travail collaboratif entre la Caisse des Dépôts, le Comptoir de l'Innovation, BNP Paribas, avec l'accompagnement de KIMSO.

Pilotage par le comité de suivi de la performance extra financière

Pré-investissement	Investissement	Sortie
<p>Analyse du projet via un référentiel de critères associant :</p> <ul style="list-style-type: none"> Impact, et pratiques responsables (type ESG). <p>Fixation d'objectifs d'impact sur quelques indicateurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> spécifiques aux projets en fonction de leur secteur, et transversaux. 	<p>Revue des critères d'analyse initiaux pour voir les évolutions et la conformité avec ce qui était attendu (voir radar).</p> <p>Suivi annuel des objectifs et des indicateurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> remontée des données par la structure, vérification de leur qualité, échanges et interprétation des résultats avec la structure. <p>Agrégation annuelle des données au niveau du fonds pour les indicateurs transversaux.</p>	<p>Bilan global sur la performance du fonds via la performance des participations et une analyse de l'impact de l'investissement lui-même pour les projets.</p>

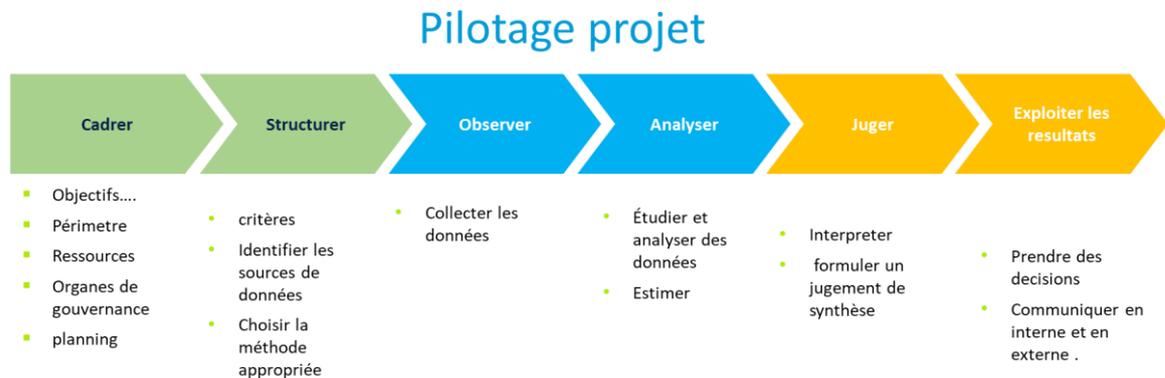


Au terme de ce panorama des méthodes d'évaluation de l'impact social nous recommandons un ensemble de méthodes d'évaluation pouvant être adaptées et utilisées au secteur de l'entrepreneuriat :

MÉTHODES	THÉORIE DU CHANGEMENT	SBS	SROI	MESIS
PERCEPTION DE L'OUTIL PAR LES ACTEURS / NOTORIÉTÉ	Utilisé par des acteurs de référence dans la mesure d'impact tel qu'Improve et Kimso	Outil créé par CERISE et approuvé par les acteurs de l'industrie du social business.	Approuvé par la chaire de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC.	Utilisé par la Caisse des Dépôts, le Comptoir de l'Innovation, BNP Paribas, KIMSO
OUTILS CONCRETS	Surtout une méthodologie à suivre avec des conseils	Fichier Excel intégrant des indicateurs de mesure de l'application des bonnes pratiques de performance sociale d'un social business	Excel intégrant des indicateurs clés de performance du changement induit par le projet	Outil Excel intégrant
MESURE	Analyse qualitative principalement Pas d'exemple d'indicateurs	Scoring du niveau d'application des pratiques internes pour atteindre les objectifs sociaux	Analyse quantitative, pas d'analyse qualitative	Analyse surtout quantitative qui permet la mesure de la performance et la conformité des indicateurs avec les objectifs initiaux fixés
MÉTHODOLOGIE	Méthodologie de comparaison des données	Revue des processus et pratiques sociales internes et méthodologie de comparaison	Méthodologie basée sur le Retour sur Investissement, l'arbitrage se fait en fonction du ratio bénéfice/coût	Analyse à partir des critères ESG, des objectifs d'impact et pratiques responsables, des indicateurs transversaux et aussi sectoriels
RESSOURCES DOCUMENTAIRES NÉCESSAIRES	Données secondaires partagées par les parties prenantes pour compléter les entretiens	Procédures internes, rapport d'activité, budgets des 5 dernières années, budget des structures bénéficiaires	Rapport d'activité, budgets des 5 dernières années, budget des structures bénéficiaires	Business plan états financiers Rapport de suivi des indicateurs de performance financière et extra financière
Application au secteur de l'entrepreneuriat	Donner un aperçu de l'impact des activités de l'entreprise sur les différentes parties prenantes et bénéficiaires	Évaluer l'application des bonnes pratiques sociales (pratiques responsables dans les différents processus de l'entreprise	Pour mesurer la valeur sociale ou le retour sur investissement social de l'entreprise	Permet de mesurer la performance sur les phases pré investissement, investissement et phase de sortie

I.2.3 Les étapes clé de l'exercice de mesure d'impact social

Les phases clé peuvent être schématisées comme suit :



Cette approche de pilotage de la mesure peut s'appliquer parfaitement au projet d'entreprise sociale qui veut démontrer ses effets et impacts.

I.2.4 huit pratiques essentielles pour réussir l'exercice de mesure d'impact

1. Clarifier la finalité de la mesure
2. Définir des indicateurs de suivi précis
3. Estimer les besoins en ressources et piloter la mission
4. Justifier ses hypothèses
5. Dialoguer avec les parties prenantes
6. Définir le livrable et le timing de l'étude
7. Faire un état des lieux des données existantes
8. Choisir la méthode appropriée

Limites de l'exercice de mesure d'impact

- Difficulté d'établir clairement la causalité de l'action de l'organisation sur les bénéfices engendrés
- Complexité de la mesure de certains effets/bienfaits (tels que le bien-être des bénéficiaires ...)
- Incertitude de certains résultats par rapport à la réalité
- Biais à cause de la tentation de se focaliser uniquement sur certaines actions, ou de ne sélectionner que des indicateurs, qui génèrent de l'impact positif

Il est alors recommandé que chaque structure puisse adapter sa démarche en faisant correspondre une méthode ou un outil par rapport à ses propres besoins pour l'exercice d'une mesure d'impact social.

II Mise en évidence empirique : analyse de quelques résultats d'impact social de 2 dispositifs d'accompagnement

Dans cette section une analyse de l'impact social de 2 dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs sera menée, l'un axé sur la cible start up et l'autre sur la cible BoP.

II.1 Analyse de la performance sociale du dispositif d'accompagnement de start up de l'incubateur Bond'innov⁴⁹

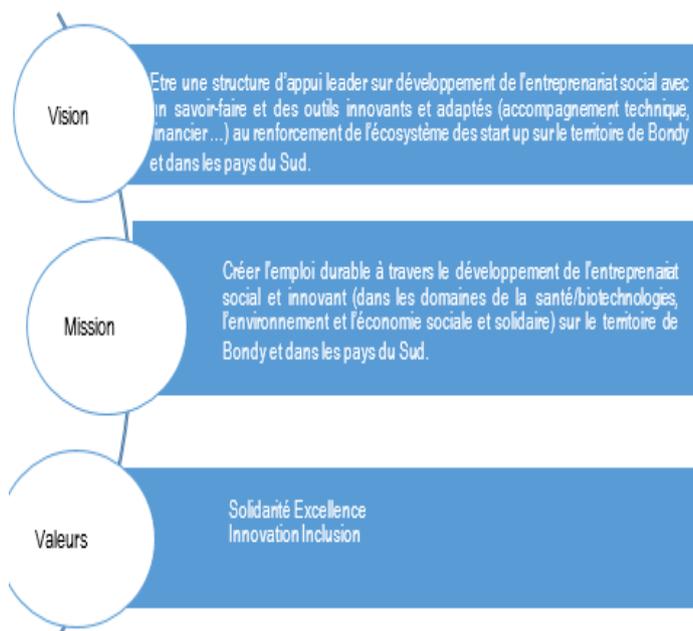
En tant qu'acteur majeur de l'ESS en France Bond'innov est un incubateur qui accueille et accompagne des entrepreneurs sociaux qui veulent monter un projet d'entreprise ou start up à impact. L'incubateur est opérationnel depuis 2011 et a mis en œuvre plusieurs programmes d'accompagnement d'entreprises aussi bien sur le territoire de Bondy que dans les pays du Sud. L'évaluation de l'impact sur le territoire a été faite à travers 5 critères distincts



- Accompagnement des incubés
- Mixité de la population locale
- Dynamisme économique
- Attractivité du territoire
- Innovation sur le territoire

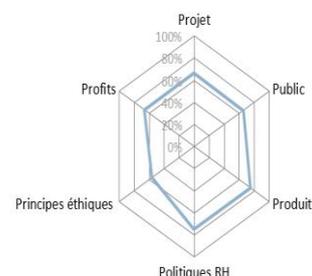
Par ailleurs nous avons appliqué l'approche **SBS CERISE** pour mesurer sa performance sociale et identifier les pratiques sociales internes à améliorer pour que la structure amplifie ses objectifs sociaux selon les standards internationaux du secteur de l'entrepreneuriat.

Résultats du Social Business Scorecard



Bond'innov	
France	
TOTAL	70%
1 Projet	67%
2 Public	65%
3 Produit	75%
4 Politiques RH	75%
5 Principes éthiques	56%
6 Profits	67%
(Optionnel)	
7 Partenariat	85%

Au cours de ces dernières



années l'incubateur a atteint globalement une bonne de performance sociale (70% de scoring SBS) et ses activités contribuent au **moins à 7 ODD**. Son modèle actuel d'entreprise sociale permet :

- d'atteindre le public ciblé notamment les entrepreneurs sociaux dans le but de les aider à développer leur propre entreprise et créer un impact social/environnemental positif

⁴⁹ Etude qui s'inspire du travail effectué pour le projet de groupe

- de fournir des services de qualité et adaptés aux besoins des entrepreneurs et start up innovantes qui créent un impact économique simultanément sur le territoire de Bondy et surtout en dehors (par exemple sur le continent africain)
- d'assurer pleinement sa responsabilité à l'égard de ses employés, de ses bénéficiaires, de la communauté et de l'environnement sur le territoire de Bondy et surtout au niveau des pays du Sud.

Le modèle d'entreprise sociale prôné par Bond'innov repose sur :

- le développement de partenariats stratégiques avec les acteurs clé de l'écosystème de la ville de Bondy (Université : Paris 13, Centre de recherche : IRD, acteurs publics (pôle emploi, Mairie Mission locale etc.) et des partenaires financiers (Banque Mondiale, Agence Française de Développement, etc...)
- la qualité de son offre de services d'incubation, son dispositif d'accompagnement technique et financier (avec son instrument de capital amorçage sur un modèle de prêt d'honneur à destination des start up) et menés avec une équipe spécialisée et qualifiée et ceci malgré une industrie de l'incubation considérée en voie de maturation en France et dans les pays du Sud.

Performance (données 2018)

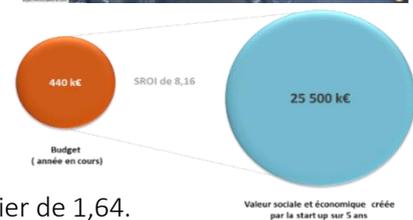
- 48 start up dont 37 françaises et 11 issues des pays du Sud notamment en Afrique
- 1,2 million de chiffre d'affaires (total chiffres d'affaires des start up incubées)
- 40% de femmes administrateurs du CA
- 1,5 million de chiffre d'affaires pour la structure

Analyse SROI de la start up studio Ana'é⁵⁰ incubée par Bond'innov

Cette start up accompagnée par Bond'innov avait besoin de démontrer sa rentabilité financière et sociale pour convaincre et obtenir le soutien de fonds d'investissement à impact.

Studio Ana'é propose une plateforme multiservices dédiée à la coiffure des cheveux frisés crépus, à la fois digitale et en présentiel : la plateforme offre des contenus de formations et des accompagnements personnalisés payants, ainsi que des réservations en ligne de coach.

L'analyse SROI de cette start up montre un ratio de 8,16 montrant que 1 EUR investi dans cette start up génère sur 5 ans jusqu'à 8,16 EUR de bénéfice social associé à un retour sur investissement financier de 1,64.



Malgré toutes ces bonnes performances sociales la structure doit mettre en place certaines politiques ambitieuses les années à venir :

RECOMMANDATIONS CLE POUR LA STRUCTURE BOND'INNOV

- Développer un plan de communication axé sur la maximisation de l'impact économique et social sur le territoire et le sur le renforcement des liens avec les acteurs clé de l'écosystème du territoire.
- Inclure plus directement dans la stratégie/ mission sociale les enjeux environnementaux
- Développer un business model viable capable d'assurer un fort impact social sur le territoire tout en obtenant une viabilité financière.

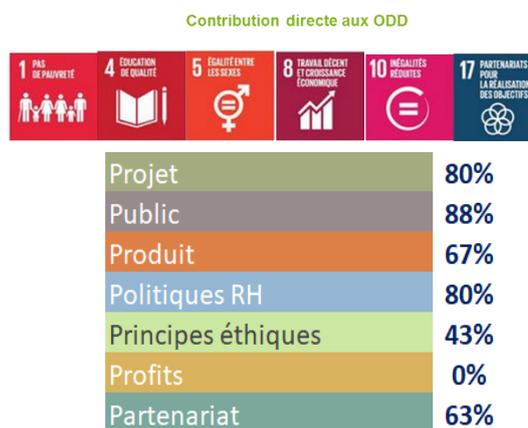
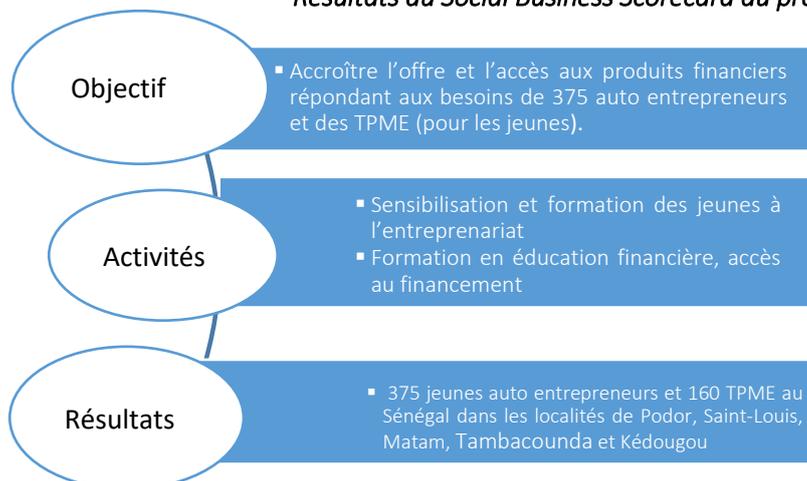
Pour réaliser ces projets importants Bond'innov a besoin davantage d'appui financier de ses partenaires et bailleurs historiques **pour passer à l'échelle et amplifier son impact économique et social** sur son territoire et dans les pays du Sud.

⁵⁰ start up rencontrée dans le cadre du projet de groupe)

II.2 Analyse de la performance sociale du dispositif d'accompagnement du projet « Oser entreprendre »

Le projet « Oser entreprendre » mis en œuvre sur la période 2018-2021 par Positive Planet International avec l'appui de l'Union Européenne a pour objectif principal de développer l'emploi des jeunes au Sénégal grâce à la mise en place d'un dispositif d'accompagnement financier et non financier favorisant l'entreprenariat des jeunes.

Résultats du Social Business Scorecard du projet BoP « Oser entreprendre »



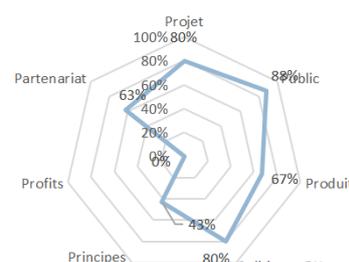
Le projet « Oser entreprendre » qui cible les jeunes du segment BoP enregistre une bonne performance sociale sauf sur la dimension profit. Par ailleurs ses activités contribuent au moins à la réalisation de ODD (1 4 5 8 10 17).

Néanmoins on note quelques points de faiblesse au niveau des dimensions liées à l'application directe des principes éthiques⁵¹ et surtout sur le business model (score nul sur la génération directe de profits économiques avec les activités). Ce faible score sur cette dimension profits résulte du mode de financement du projet qui est constitué à 100% de subvention du projet (principalement par l'Union Européenne).

Le modèle actuel du projet a des atouts permettant :

- d'atteindre un public vulnérable notamment les populations du segment BoP comme les femmes, les jeunes dans le but de les accompagner pour leur insertion économique par la création ou le développement de microentreprises
- de fournir une offre de services financiers et non financiers de qualité et adaptés (formations diverses, accompagnement technique etc.) aux besoins des entrepreneurs BoP qui vont pouvoir générer des revenus pour les jeunes et créer de l'impact économique au niveau de leurs communautés.
- d'améliorer le profil risque des entrepreneurs BoP pour leur faciliter l'accès aux services financiers leur permettant de développer leurs entreprises (grâce au mécanisme de garantie mis en place).

Pour assurer sa pérennité, renforcer et consolider ses impacts économiques et sociaux à moyen long termes, le projet a besoin de prendre de compte ces recommandations suivantes :



- 1607 jeunes candidats entrepreneurs inscrits pour la cohorte 1300 bénéficiaires pré sélectionnés (75 par région)
- 150 jeunes entrepreneurs sélectionnés dont 105 auto-entrepreneurs et 45 TPME
- Une dizaine de sessions de formation

⁵¹ Besoin de formalisation de charte éthique et des pratiques internes qui répondent aux enjeux sociétaux et surtout environnementaux

RECOMMANDATIONS CLE POUR LE PROJET OSER ENTREPRENDRE

- Développer un business model qui lui garantit une pérennisation des activités sous forme d'entreprise sociale/ structure d'accompagnement formelle opérant de manière permanente en faveur de l'emploi des jeunes grâce à l'entreprenariat innovant et ceci en impliquant tous les acteurs clé de l'écosystème : ce qui suppose de définir une **stratégie de sortie** vers un modèle économique qui vise à moyen terme l'autonomie opérationnelle et la viabilité financière des activités à destination des jeunes
- Renforcer les services d'accompagnement technique à destination des TMPE et des projets d'entreprises des segments BoP avec davantage de coaching, de mentoring, de networking avec les entrepreneurs qui ont réussi au niveau des différentes filières porteuses comme l'agrobusiness, l'énergie, le digital...
- Inclure dans les activités du projet les enjeux environnementaux avec aussi des outils de mesure de la performance environnementale
- Développer une approche plus holistique avec une offre de services plus diversifiés qui inclut la santé, les filières énergies vertes, l'agrobusiness, les droits des jeunes, droit des femmes, gouvernance participative en faveur des jeunes et femmes, égalité des sexes, genre, éducation et citoyenneté, leadership, villes durables...

III. Analyse comparative⁵² et enseignements des 2 modèles d'innovation sociale

L'utilisation de la grille de caractérisation de l'innovation sociale de AVISE montre que les deux projets d'accompagnement des entrepreneurs respectent bien les critères clés pré définis :

- Ils répondent bien à un **besoin social** notamment la création d'emplois et de revenus à travers le développement d'entreprises sociales pour les entrepreneurs sociaux et les groupes les plus vulnérables
- Ils créent des **effets positifs à la fois sur les bénéficiaires**, leurs familles et sur la communauté, et pour les organismes publics (par exemple coûts évités impactant les dépenses sociales...)
- Ils permettent de **concevoir et d'expérimenter des concepts et produits/projets** à valeur ajoutée sociale. Ce constat est observé beaucoup sur le dispositif d'accompagnement porté par l'incubateur (start up dans les secteurs d'innovation et secteur écologique ou environnemental...)
- Ils **impliquent les différentes parties prenantes internes et externes** en co-développant des projets grâce aux partenariats sur les territoires ou sur les zones cibles avec des structures locales (associations de jeunes, organismes de formation et de recherche, les autorités locales, les bénéficiaires, les bailleurs...)

Néanmoins le dispositif d'accompagnement des BoP apparait *socialement moins innovant* à cause de deux grandes faiblesses notamment sur :

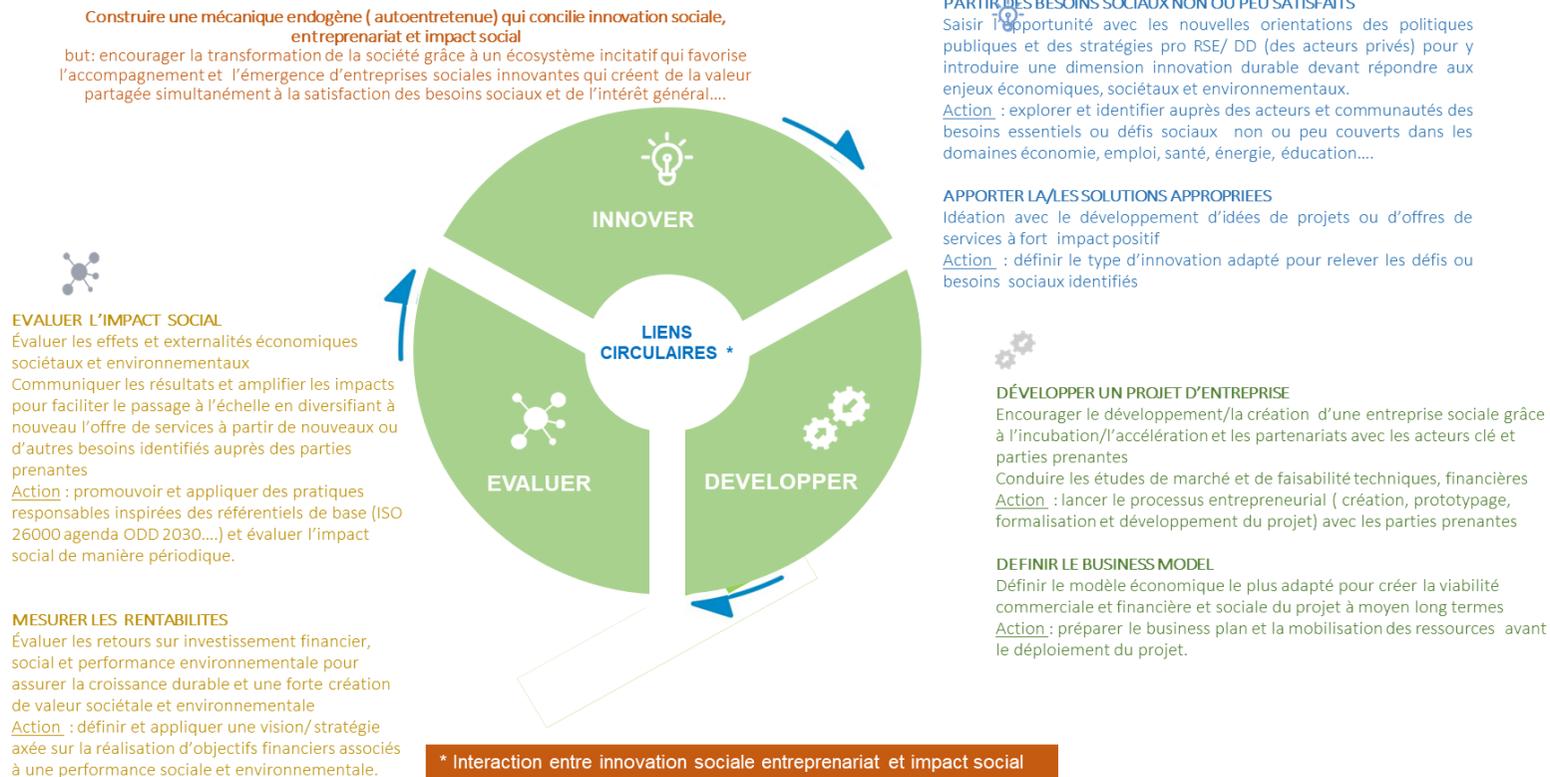
- Le caractère endogène de l'innovation car le projet ne suscite pas forcément d'autres innovations (avec la création de grappes d'innovations)
- la prise en compte formelle de l'impact/enjeu environnemental du projet alors que celui est une source d'innovation et de création de valeur.

Malgré leur caractère innovant, ces projets sont confrontés à la problématique de pérennisation à long terme; ce qui rend cette **innovation sociale moins durable** avec des impacts sociétaux et environnementaux pouvant être très limités. Par conséquent ces projets ont besoin de **modèles économiques/stratégies de sortie** qui rendent ces dispositifs d'accompagnement plus viables avec une innovation sociale plus durable et à fort impact.

⁵² Voir annexes VI concernant le détail des grilles des 2 dispositifs d'accompagnement

Conclusion liens entre innovation sociale, entrepreneuriat et impact

La conciliation des **phénomènes d'innovation sociale, d'entrepreneuriat et d'impact social** suppose la construction d'une mécanique endogène avec un système de transmission qui les relie étroitement à travers le processus circulaire suivant :



Au final cette mécanique permet de soutenir la dynamique de transformation voulue pour notre société (avec des réponses pour relever les défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux) grâce à un écosystème incitatif qui favorise l'accompagnement et l'émergence d'entreprises sociales innovantes qui créent de la valeur partagée simultanément avec la satisfaction des besoins sociaux et pour l'intérêt général.

Conclusion générale et pistes de réflexion

L'innovation sociale représente un véritable levier de développement de nouveaux modes d'entrepreneuriat à finalité sociale. Ces nouveaux business models qu'elle engendre sont conditionnés par la viabilité économique associée à une création de valeur sociétale. Les entrepreneurs porteurs de projets de start up comme ceux du segment BoP souhaitent développer leurs entreprises pour générer des bénéfices et les réinvestir de manière cumulative pour pouvoir créer des emplois durables et atteindre les objectifs financiers et sociaux initialement fixés.

L'analyse des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs (incubation de start up sociales et développement de projet d'entreprise par le segment BoP) montre que malgré leurs bonnes performances sociales et leur fort degré d'innovation sociale ces méthodes d'accompagnement doivent encore relever le défi de la pérennisation et de la viabilité de leur business model qui doit constituer à moyen terme une des priorités de ces structures afin de pouvoir augmenter leur retour sur investissement financier et d'amplifier leur impact social.

Notre étude a aussi tenté d'analyser et de comparer les différents processus et dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs et surtout de comprendre la mécanique autoentretenue (endogène) qui permet de concilier l'innovation sociale, l'entrepreneuriat et l'impact social ; sujets qui sont au cœur des champs de l'ESS, et de la RSE. En effet l'innovation sociale permet dans un premier temps de comprendre les enjeux sociaux, ensuite d'identifier les solutions appropriées permettant d'apporter une réponse aux besoins sociaux identifiés ; solutions servant de base pour créer ou développer un projet d'entreprise sociale intégrant une offre de services, un business model qui assure la pérennité financière (rentabilité financière) et enfin de pouvoir mesurer l'utilité sociale (création de valeur sociale partagée et la performance environnementale) dans le cadre d'un exercice d'étude d'impact des activités de l'entreprise.

De façon itérative cet exercice de mesure d'impact (qui arrive en fin d'étape) sert à prouver les résultats et impacts mais surtout d'améliorer les pratiques sociales (RSE, pratiques responsables) de l'entreprise : ce qui devient à nouveau une source nouvelle d'innovation sociale et de création de valeur.

Cette mécanique peut être applicable aux différents modèles d'entrepreneuriat néanmoins les projets en faveur des BoP ont besoin davantage d'accompagnement surtout sur une plus longue période afin de créer cette dynamique vertueuse et auto-entretenue à tous les différents stades de développement de leurs projets.

Concernant les outils et méthodes utilisés il serait important de les renforcer afin qu'ils s'adaptent au mieux aux besoins d'analyse de la performance des entreprises sociales :

- la grille de caractérisation de l'innovation de AVISE doit intégrer un système de scoring au moins à 3 niveaux de réalisation (faible, moyen et élevé) pour faciliter aussi le benchmarking
- la grille social business scorecard de CERISE doit intégrer plus explicitement la dimension innovation sociale durable et la dimension performance écologique dans la grille de scoring de la performance sociale.



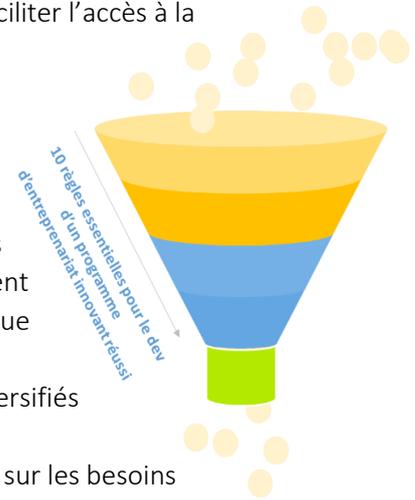
Par ailleurs face à la complexité du sujet, l'étude pouvait être approfondie davantage sur la partie cartographie des dispositifs en intégrant plus de modèles notamment ceux anglo-saxons notamment les approches Partenariats Publics Privés qui se développent de plus en plus. Par ailleurs le volet modèle de financement des initiatives peut être exploré car l'accès aux capitaux (démarrage, croissance développement, passage à l'échelle...) est aussi un des obstacles majeurs à la concrétisation des initiatives sociales viables dans le secteur de l'ESS.

L'objectif est d'aller plus loin que le concept d'innovation sociale pour intégrer systématiquement des objectifs à la fois économiques et sociaux au niveau des entreprises et programmes d'entrepreneuriat à

impact et la tendance actuelle favorise le développement des modèles d'entreprise social business qui ont aussi besoin d'assurer leur pérennité à moyen et long termes.

La réussite de ces modèles qui se veulent harmonieux en terme de combinaison innovation sociale ; d'entrepreneuriat et impact social nécessite une architecture adaptée où chaque acteur (public, privé, OSC.) joue sa partition dans le cadre d'un écosystème entrepreneurial efficient qui promeut les bonnes pratiques suivantes et qui peuvent servir de recommandations de programme de développement de l'entrepreneuriat:

- Développer un écosystème intégrant tous les acteurs clé pour faciliter l'accès à la création d'entreprises sociales sur les filières porteuses (énergie, agrobusiness, commerce équitable, digital...)
- Sensibiliser à l'esprit d'entrepreneuriat à impact, d'innovation sociale dans les centres de formation et d'insertion
- Développer une offre intégrée de services d'accompagnement financier et non financier adaptés aux besoins des entrepreneurs
- Renforcer le cadre règlementaire pour encourager l'investissement productif avec une perspective long terme avec une prise de risque plus importante
- Développer et faciliter à l'accès aux sources de financements diversifiés pour les TPME et autres groupes vulnérables comme les BoP
- Développer une offre d'accompagnement individualisé et centré sur les besoins de l'entrepreneur et sur une longue durée voire sur une durée illimitée
- Faciliter les conditions d'accès aux marchés avec plus d'ouverture et de débouchés pour les entrepreneurs
- Créer les conditions et un cadre législatif pour faciliter aussi la réussite l'essaimage de start up devenant à terme des licornes dans le tissu économique
- Encourager l'application des modèles promouvant l'innovation sociale orientés sur les produits et les processus des entrepreneurs
- Vulgariser et mettre le concept Tech for good pour impulser la transformation digitale et technologique dans les projets des entrepreneurs



En tant que garant de la mise en place des politiques publiques et politiques sociale, l'Etat acteur stratégique doit accompagner les initiatives des entrepreneurs avec des dispositifs d'appui et collaborer aussi avec les parties prenantes de cet écosystème sans se départir de ses missions régaliennes pour répondre aux besoin sociaux des populations et sur les territoires : ce qui fera du secteur ESS un véritable levier de transformation et de transition vers une société plus résiliente, plus juste, plus inclusive et durable bref plus positive pour les générations présentes et futures.

Références bibliographiques



- Christophe Schmitt 2017 La fabrique de l'entrepreneuriat (Dunod)
- Backpack 2019 Se préparer à l'aventure entrepreneuriale, 4ème édition
- Ashoka & Scale Changer 2019 : Entrepreneurs sociaux : Quels modèles économiques innovants pour changer d'échelle ?
- AVISE 2018 Accompagner l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales : Pratiques & défis partagés Compte-rendu de la rencontre annuelle
- AVISE 2007 Évaluer l'utilité sociale de son activité Conduire une démarche d'auto-évaluation
- Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : la bienveillance au cœur du business model ou le social business en action Julie TIXIER Université Paris-Est
- AVISE MOUVES ESSEC Précis de l'évaluation de l'impact social
- AFD 2019 Comment accélérer le changement d'échelle des entrepreneurs africain ? AFD
- OIF 2019 Enjeux et opportunités des incubateurs en Afrique de l'Ouest
- 2010 L'exploration des marchés BOP Une entreprise morale Céline Cholez, Pascale Trompette, Dominique Vinck et Thomas Reverdy Lavoisier | « Revue française de gestion » 2010/9 n° 208-209 | pages 117 à 135
- 2015 Synthèse des études et recherche de l'AFD « Le social business, un nouveau modèle de développement durable »
- Deloitte GALI 2017 accelerating start-ups in emerging markets: Insights from 43 Programs
- AFD / Roland Berger – 2017 Etude sur l'innovation numérique en Afrique et dans les pays émergents
- Proparco 2016 - Secteur privé et développement - Social Business : entreprendre et investir autrement
- I&P : Investir dans le développement en Afrique
- CSEES 2011 Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire
- GIIN 2016: Annual Impact Investor Survey
- Young Enterprise Scale-Up 2018 African Innovation Paradigm - Matter Innovation
- Institut Godin 2013, L'innovation sociale en pratiques solidaires : émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation.
- Colloque international du CRISES 2014, Les Marqueurs d'Innovation sociale : un exemple de recherche partenariale contribuant à l'amorce de nouvelles trajectoires d'innovation - 4eme édition du - Montréal
- Centre de Recherche sur les Innovations Sociales 2013, Qu'est-ce que l'innovation sociale ?
- Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social. 2011 Sibieude, directeur de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social et professeur à l'École supérieure des sciences économiques et commerciale – Essec.

Bibliographie électronique

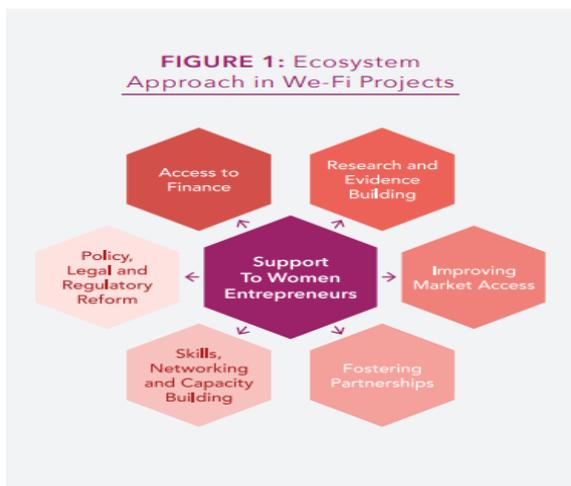
- https://www.francophonieinnovation.org/data/sources/users/1465/guideincubateurhdf.pdf#viewer_action=download
- https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf
- <https://www.avise.org/dossiers/impact-social>

- https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/medias/cp_et_dp/fiche_mesis.pdf
- <https://www.tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale>
- https://wehavetheanswers.co.za/wp-content/uploads/2018/09/African-Innovation-Paradigm_Matter.pdf
- <http://www.ietp.com/sites/default/files/Etude-SDGS-FR.pdf>
- <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-05-05-57-55/etude-innovation-numerique-afrique-pays-emergents.pdf>
- <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/programme/ecosystem-accelerator/africa-a-look-at-the-442-activetech-hubs-of-the-continent/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/another-recordbreaking-yearafrican-tech-startups-raised-collon/>
- <https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2018/05/The-Mobile-Economy-2018.pdf>
- https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/rapport_3_creation_de_valeur_-_labo_ess_juin_2019.pdf

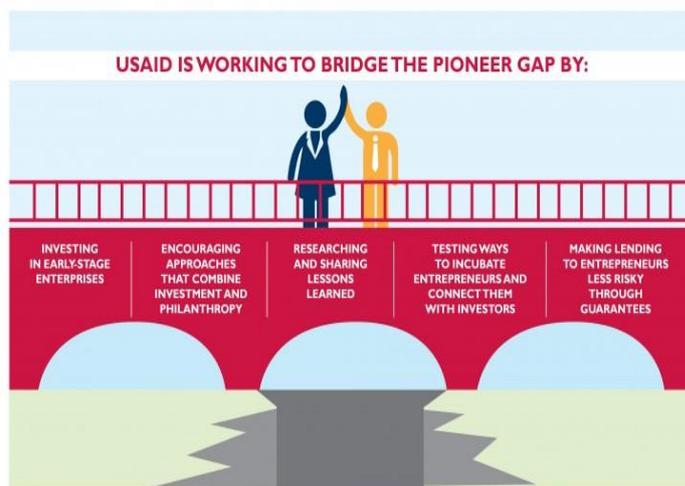
Annexes

I. Outils et méthodologies utilisés par les différents dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs

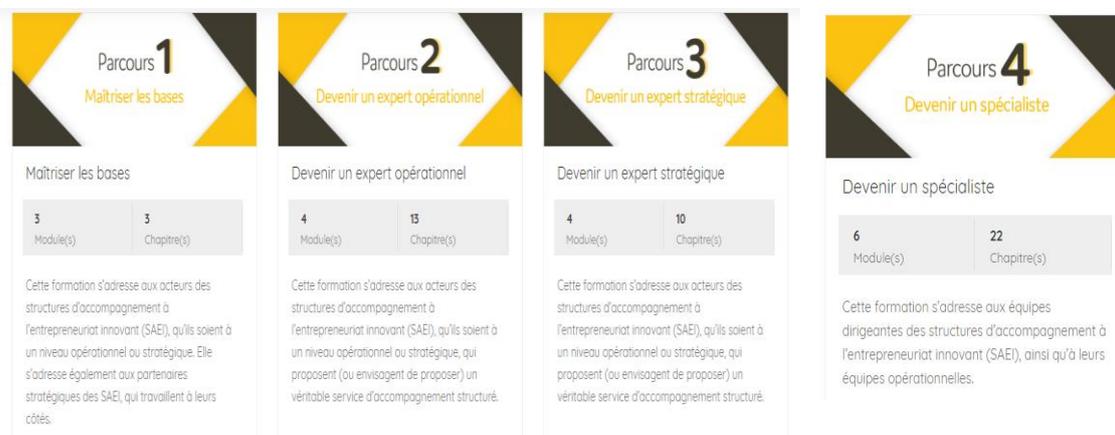
We-Fi / BANQUE MONDIALE



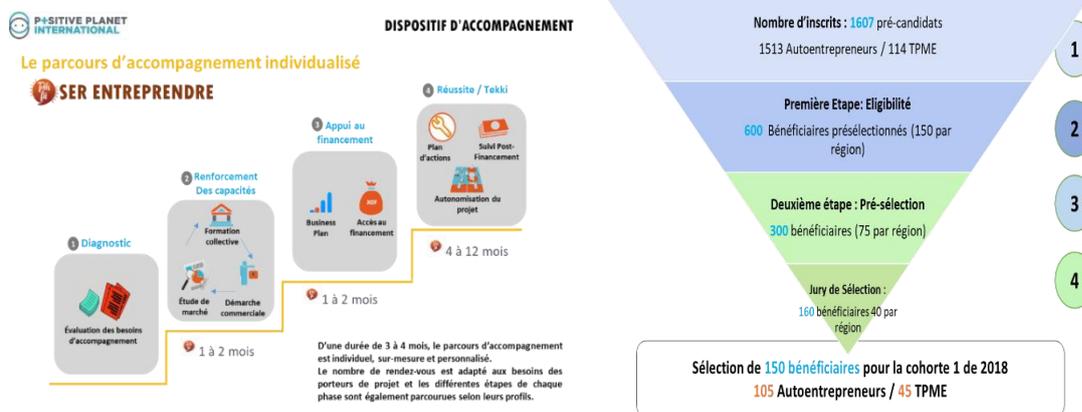
PACE USAID



Afric’Innov



Oser entreprendre- Positive Planet International



Bond'innov



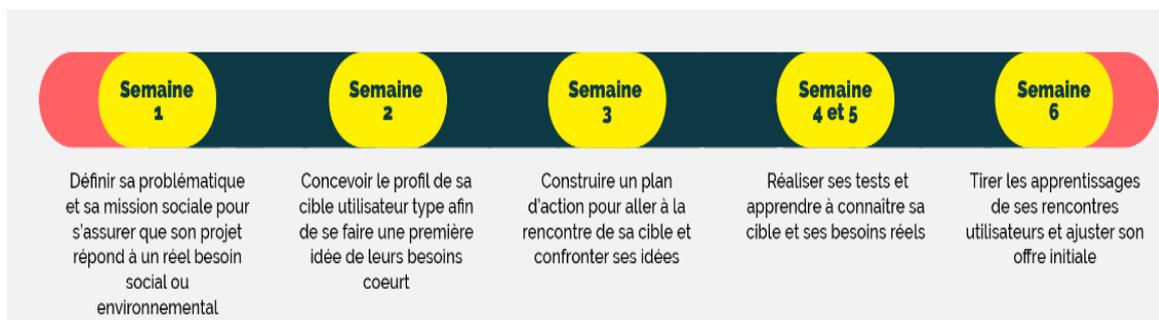
Ashoka



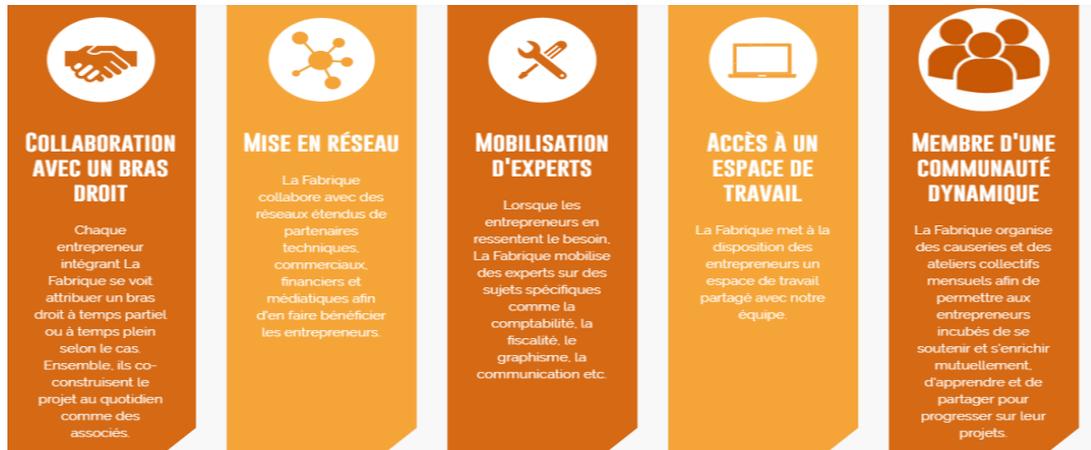
« Il ne faut plus regarder les entrepreneurs sociaux avec le prisme de la philanthropie, mais avec celui de l'innovation » Jean-Marc Guesné, le directeur général d'Ashoka France. -



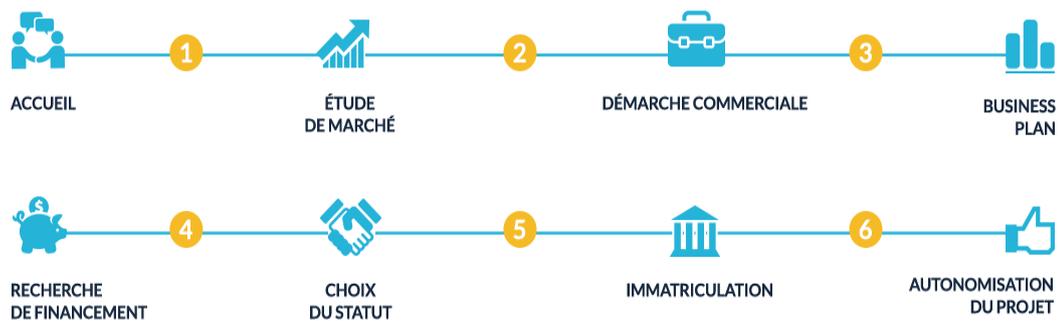
MakeSense



La Fabrique



Positive Planet France



Antropia- Essec

Shake-up (6 mois)	Start-up (12 mois)	Scale-up (6 mois)	Size up (12 mois pour mettre en place une démarche d'évaluation de son impact social)
<ul style="list-style-type: none"> - Formation collective - Co-développement - Mission étudiante - Connexion et réseau - Communauté (intégration au réseau antropia) - Rdv experts - Veille et infos clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation collective (60 h) - Co-développement - Mission étudiante (10 jours de mission conseil étudiants) - Connexion et réseau - Communauté - Rdv experts - Veille et infos clés - Accompagnateur stratégique (mentoring) - Demo day (présentation business plan devant financeurs et partenaires) 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 séminaires collectifs - Accompagnateur stratégique (mentoring) - Mission étudiante (10 jours de mission conseil étudiants) - Connexion et réseau - Opportunités d'affaire - Rdv experts - Appui juridique - Soutien à la levée de fonds - Veille et infos clés - Demo day (présentation business plan devant un cercle d'investisseurs) 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 séminaires collectifs - Connexion et réseau - Communauté - Suivi individuel (dont suivi de l'évaluation de la mesure d'impact social) - Rdv experts (pour consolider outils d'impact social) - Demo day (présentation business plan devant un cercle d'investisseurs)

« *Changer le monde via l'innovation sociale, en créant des partenariats innovants entreprises / associations, en lançant leur entreprise sociale ou en soutenant l'impact investing* »

Thierry Sibieude, professeur ESSEC, titulaire de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat Social



MeetAfrica



50 Partners



II Autre modèle avec AVISE

Avisé est agence d'ingénierie pour développer l'Économie sociale et solidaire (ESS), qui anime des programmes d'action couvrant toutes les étapes de la vie d'une structure, de l'émergence à la maximisation de son impact social.

Modalités d'intervention

- Mise en ligne de guides et annuaires accessibles à tous pour accompagner les entrepreneurs
- Développe l'évaluation de l'impact social
- Mapping de toutes les structures existantes
- Couvre toutes les étapes de la vie d'une structure



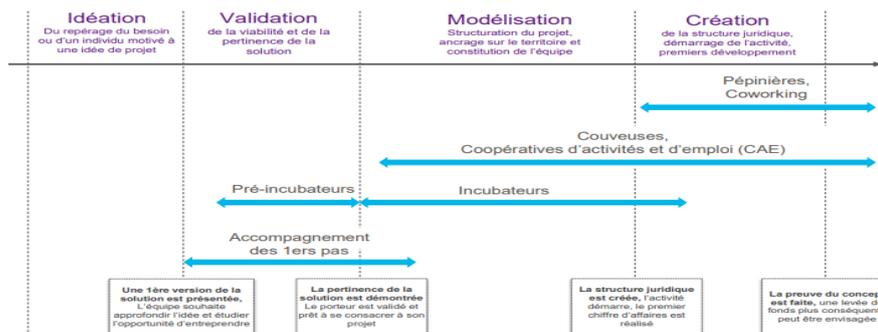
Cibles : les entrepreneurs ayant une activité en France

Pas de bourse de financement, mise en relation avec les structures adaptées

Experts de l'Économie sociale et solidaire (ESS), ils conjuguent leur énergie et leur compétence en management de projet, ingénierie de l'accompagnement, conception d'outils et évaluation pour innover collectivement.



Panorama des dispositifs d'accompagnement à la création des entreprises sociales



Impacts

+130 partenaires associés aux actions
+20 de publications techniques par an

III Présentation⁵³ de Bond'innov



Lancé en 2011 Bond'innov⁵⁴ fait partie des top 5 incubateurs de start-up sociales (Maddyness). La structure a pour vocation d'accompagner les entrepreneurs sociaux dans leurs phases d'incubation et d'accélération pour les aider à créer des start up innovantes et à fort impact social aussi bien sur le territoire de Bondy qu'au niveau des pays du Sud (plus spécifiquement au continent africain).

Services offerts

Accès au réseau de l'innovation et de l'entrepreneuriat de Bond'innov avec des tarifs préférentiels

- Accès au réseau scientifique et institutionnel de l'IRD
- Programme de soft-landing : accès à des bureaux dans plus de 30 pays du monde pour faciliter la mobilité
- Service de veille sur les opportunités réseau, appels à projets,
- Événements, etc.
- Accès aux Petits Dej Entrepreneurs du jeudi et aux Masterclass

Labellisation & visibilité

- Labellisation et promotion du projet à travers les outils de communication de l'incubateur

Centre de ressources en ligne

- Accès à notre centre de ressources en ligne, la BondiBox

Hébergement & support matériel

- Accès à l'espace de co-working du Campus (bureaux, salle de réunion, cuisine...)

Animations collectives

- Invitation aux différents événements de Bond'innov et ses partenaires du réseau
- Accès privilégié au réseau

Accompagnement individualisé

- Un accompagnement individualisé pour accélérer le lancement des start-up

Coaching personnalisé

- Diagnostic complet de projet
- Accompagnement en terme de développement personnel
- Rendez-vous réguliers de suivi avec votre chargé d'accompagnement
- Accès aux Experts du réseau Bond'innov (stratégie, financement, juridique, comptabilité, etc.)

Suivi d'un programme modulable en fonction de votre projet

- Émergence - Parcours en 7 étapes pour consolider le Business Plan
- Développement - Parcours en 3 étapes pour élaborer votre stratégie de financement

Aide au financement

- Accès privilégié au fonds de prêt International & Sud
- Participation au Démo Day

⁵³ Etude d'impact social projet de groupe Avril 2019

⁵⁴ <https://www.bondinnov.com/>

IV Présentation⁵⁵ du projet Oser entreprendre



Contexte

Selon un dernier recensement de 2014, la moitié de la population au Sénégal a moins de 20 ans. Une population très jeune composée de 65% de chômeurs âgés de 15 à 34 ans qui sont exclus des marchés du travail, demeurant ainsi très souvent attirés par l'émigration irrégulière. En effet, les zones de départ et de transit de migrants sont celles qui enregistrent les plus forts taux de chômage (Tambacounda : 12,5%, Saint-Louis : 21,8%, etc.). Leurs tentatives pour sortir de leur situation de vulnérabilité économique sont souvent freinées par le faible accompagnement dont ils bénéficient et par les difficultés d'accès au financement pour le développement de leurs projets (concentration des dispositifs d'accompagnement des jeunes et des institutions de microfinance –IMF- dans la région de Dakar). Lesquelles difficultés n'épargnent pas les très petites et moyennes entreprises (TPME) non plus. Cette situation induit dès lors un taux de chômage élevé avec l'impossibilité pour les entreprises d'absorber une frange importante des jeunes sans activité qui également peinent à se lancer dans l'entrepreneuriat ou l'auto-emploi, faute de moyens financiers.

Notre constat

- Un taux de chômage des jeunes particulièrement élevé, notamment en zone urbaine : **31% à Dakar**
- Une forte croissance démographique: **60% de la population ont moins de 20 ans**
- 20 % des jeunes femmes sont au chômage contre 12% d'hommes

Des problématiques qui demeurent.

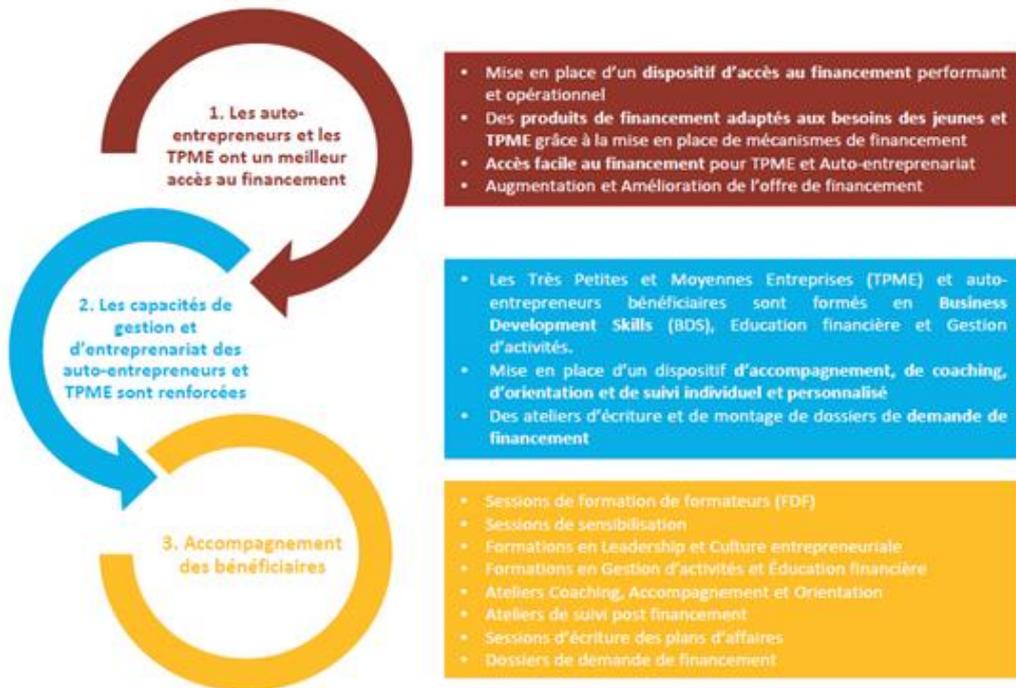
- Concentration des dispositifs à Dakar
- Faible accompagnement des porteurs de projet et TPME (Difficultés d'accès au financement)
- « Profil risque » élevé auprès des institutions de financement
- Chômage élevé et forte tendance à l'émigration des jeunes

Projet « OSER ENTREPRENDRE » comme réponse!

- 1) **4 régions cibles:** Louga, Saint-Louis, Matam, Kédougou.
- 2) **Accompagnement non financier** des auto-entrepreneurs et TPME.
- 3) **Accès au financement** pour les bénéficiaires du projet.
- 4) **Suivi pré et post financement** des bénéficiaires.

⁵⁵ <https://positiveplanetinternational.org/project/9/senegal-oser-entreprendre.html>

Les étapes



Bénéficiaires

<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement non financier et financier ✓ 375 Auto-entrepreneurs ✓ 160 TPME 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui technique ✓ 4 acteurs locaux ✓ 1 par région
--	--

Durée: 36 mois

Zone(s): Saint-Louis, Matam, Louga (zones Nord) et Kédougou (Sud)



V.1 Analyse et caractérisation du modèle d'innovation sociale du projet de Bond' innov (volet incubation et accélération des start up)

CARACTERISATION ⁵⁶ D'UN PROJET D'INNOVATION SOCIALE PAR AVISE ⁵⁷	Résultat
Réponse à un besoin social mal satisfait	✓
1. Un besoin social sur le territoire d'implantation, ainsi que l'insuffisance des réponses à ce besoin disponibles sur ce territoire, sont explicitement identifiés.	✓

⁵⁶ NB : Toutes les questions numérotées et qui sont en couleur sont des critères clé à considérer systématiquement et les autres questionnaires sans couleur sont des questionnaires complémentaires optionnelles

⁵⁷ https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/avise-csess_grille_is_20140317.pdf

2.	<i>La volonté de mettre en œuvre une réponse nouvelle qui apporte de la valeur par rapport à ce besoin social est inscrite explicitement comme la raison d'être du projet. Indicateurs : - inscription de cette finalité dans l'objet social, les statuts, le pacte d'actionnaires (quand il s'agit d'une entreprise sociale) / dans le business plan du projet (quand il s'agit d'un projet socialement innovant porté par une entreprise lambda) - et/ou : subordination des autres finalités à cette finalité sociale, notamment limitation de la lucrativité (ex : encadrement de la rémunération des apports en fonds propres, encadrement de l'échelle des salaires, excédents majoritairement réinvestis dans le projet)</i>	✓
3.	<i>En amont, le projet se donne les moyens d'évaluer la pertinence de la réponse apportée au besoin social (outils et indicateurs). A terme, l'impact du projet sur la résolution du besoin social identifié est positif, mesuré de manière explicite et rigoureuse (quantitativement et/ou qualitativement)</i>	✓
4.	<i>Le projet s'inscrit dans le long terme (réponse durable aux besoins sociaux), ce qui se traduit notamment par un modèle économique viable, permettant son équilibre économique à l'horizon +/- 3 ans.</i>	✓
5.	<i>Le projet se conçoit comme une expérimentation qui a vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets sur d'autres territoires. Cela se traduit par des faits, par exemple :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches concrètes pour essaimer (ex : former de nouveaux acteurs sur d'autres territoires)</i> - <i>D'autres acteurs manifestent leur intérêt pour implanter le projet sur leur territoire</i> - <i>Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches destinées à irriguer et influencer les politiques publiques</i> 	✓
Génération d'autres effets positifs		
6.	<i>Le projet a un impact positif et mesuré, direct ou indirect, sur le développement économique, par exemple en termes de création d'emplois durables</i>	✓
7.	<i>Le projet a des impacts positifs et mesurés sur d'autres besoins sociaux.</i>	✓
8.	<i>Le projet est sensible à son impact environnemental et s'attache à ce que celui-ci ne soit pas négatif.</i>	✓
9.	<i>Le projet suscite d'autres innovations (grappes d'innovations), la création/structuration d'une nouvelle filière, contribue au renouvellement du secteur d'activité/ du territoire.</i>	✓
Expérimentation et prise de risque		
10.	<i>La mise en œuvre du projet présente des risques. En amont (R&D), il y a des verrous et incertitudes réels à lever pour mettre au point la réponse envisagée. Et/Ou, au moment de la mise à disposition de l'offre aux usagers, le caractère nouveau de l'offre court le risque de se heurter à des tensions et résistances des acteurs existants, ou à la non-appropriation par le public visé.</i>	✓
11.	<i>La réponse est effectivement nouvelle par rapport à l'état du marché sur le territoire : elle est nettement distincte des solutions disponibles sur ce territoire. Dans le cas où la réponse s'inspire de projets existants sur d'autres territoires, elle s'attache à s'adapter aux besoins spécifiques de son territoire : elle est une transposition, et non une duplication. La réponse est effectivement plus adaptée pour répondre au besoin social que les solutions alternatives disponibles sur ce territoire (améliorations manifestes, création de valeur).</i>	✓
12.	<i>Le projet est porté par une équipe ou un collectif d'acteurs, qui développent une culture d'innovation manifeste (accent sur la créativité, encouragement des recherches de solutions inédites) et disposent de compétences complémentaires (multidisciplinarité).</i>	✓
13.	<i>Recours à des chercheurs et/ou des experts de terrain pour développer une expertise pour lever les verrous et incertitudes et gérer les risques.</i>	✓
14.	<i>Le projet est d'abord déployé sur un mode expérimental : phase test, avec un processus formalisé d'évaluation et d'ajustements par essais-erreurs.</i>	✓
15.	<i>La structure qui porte le projet a la capacité financière à supporter les risques et la temporalité longue liés au processus d'innovation : fonds propres / tour de table permettant l'engagement de partenaires financiers</i>	✗ Pas forcement
Implication des acteurs concernés		
16.	<i>L'équipe qui porte le projet cherche à impliquer les bénéficiaires visés dans l'identification du besoin social mal couvert (enquête pour recueillir leurs besoins) et/ou dans la co-construction de la réponse innovante à ce besoin et/ou dans la validation de la pertinence de cette réponse (enquête de satisfaction, participation au processus d'amélioration)</i>	✓

17. Différentes parties prenantes du territoire / de la filière sont impliquées dans l'identification du besoin social mal couvert et/ou la co-construction de la réponse innovante à ce besoin et/ou la validation de la pertinence de cette réponse : acteurs publics (collectivités territoriales...) et acteurs privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...);	✓
18. Les bénéficiaires sont impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle du projet.	✓
19. Différentes parties prenantes du territoire / de la filière, publics (collectivités territoriales...) et privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...), sont impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle du projet (partenariat ou participation directe).	✓
20. Les diverses catégories de parties prenantes (bénéficiaires, acteurs privés et publics du territoire / de la filière...) sont impliquées dans la gouvernance du projet. (ex : participation au CA / comité de pilotage d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux)	✓

V.2 Analyse et caractérisation du modèle d'innovation sociale du projet Oser entreprendre de PPI (pour les segments BoP)

CARACTERISATION D'UN PROJET D'INNOVATION SOCIALE PAR AVISE www.avise.org	Résultat
	✓
Réponse à un besoin social mal satisfait	
1. Un besoin social sur le territoire d'implantation, ainsi que l'insuffisance des réponses à ce besoin disponibles sur ce territoire, sont explicitement identifiés.	✓
2. La volonté de mettre en œuvre une réponse nouvelle qui apporte de la valeur par rapport à ce besoin social est inscrite explicitement comme la raison d'être du projet. Indicateurs : - inscription de cette finalité dans l'objet social, les statuts, le pacte d'actionnaires (quand il s'agit d'une entreprise sociale) / dans le business plan du projet (quand il s'agit d'un projet socialement innovant porté par une entreprise lambda) - et/ou : subordination des autres finalités à cette finalité sociale, notamment limitation de la lucrativité (ex : encadrement de la rémunération des apports en fonds propres, encadrement de l'échelle des salaires, excédents majoritairement réinvestis dans le projet)	✓
3. En amont, le projet se donne les moyens d'évaluer la pertinence de la réponse apportée au besoin social (outils et indicateurs). A terme, l'impact du projet sur la résolution du besoin social identifié est positif, mesuré de manière explicite et rigoureuse (quantitativement et/ou qualitativement)	✓
4. Le projet s'inscrit dans le long terme (réponse durable aux besoins sociaux), ce qui se traduit notamment par un modèle économique viable, permettant son équilibre économique à l'horizon +/- 3 ans.	✗ Pas forcement
5. Le projet se conçoit comme une expérimentation qui a vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets sur d'autres territoires. Cela se traduit par des faits, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches concrètes pour essaimer (ex : former de nouveaux acteurs sur d'autres territoires) - D'autres acteurs manifestent leur intérêt pour implanter le projet sur leur territoire - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches destinées à irriguer et influencer les politiques publiques 	✓
Génération d'autres effets positifs	
6. Le projet a un impact positif et mesuré, direct ou indirect, sur le développement économique, par exemple en termes de création d'emplois durables	✓
7. Le projet a des impacts positifs et mesurés sur d'autres besoins sociaux.	✓
8. Le projet est sensible à son impact environnemental et s'attache à ce que celui-ci ne soit pas négatif.	✗ Pas forcement
9. Le projet suscite d'autres innovations (grappes d'innovations), la création/structuration d'une nouvelle filière, contribue au renouvellement du secteur d'activité/ du territoire.	✗ Pas forcement

Expérimentation et prise de risque	
10. La mise en œuvre du projet présente des risques. En amont (R&D), il y a des verrous et incertitudes réels à lever pour mettre au point la réponse envisagée. Et/Ou, au moment de la mise à disposition de l'offre aux usagers, le caractère nouveau de l'offre court le risque de se heurter à des tensions et résistances des acteurs existants, ou à la non-appropriation par le public visé.	✓
11. La réponse est effectivement nouvelle par rapport à l'état du marché sur le territoire : elle est nettement distincte des solutions disponibles sur ce territoire. Dans le cas où la réponse s'inspire de projets existants sur d'autres territoires, elle s'attache à s'adapter aux besoins spécifiques de son territoire : elle est une transposition, et non une duplication. La réponse est effectivement plus adaptée pour répondre au besoin social que les solutions alternatives disponibles sur ce territoire (améliorations manifestes, création de valeur).	✓
12. Le projet est porté par une équipe ou un collectif d'acteurs, qui développent une culture d'innovation manifeste (accent sur la créativité, encouragement des recherches de solutions inédites) et disposent de compétences complémentaires (multidisciplinarité).	✓
13. Recours à des chercheurs et/ou des experts de terrain pour développer une expertise pour lever les verrous et incertitudes et gérer les risques.	✓
14. Le projet est d'abord déployé sur un mode expérimental : phase test, avec un processus formalisé d'évaluation et d'ajustements par essais-erreurs.	✓
15. La structure qui porte le projet a la capacité financière à supporter les risques et la temporalité longue liés au processus d'innovation : fonds propres / tour de table permettant l'engagement de partenaires financiers	✗ Innovation : fonds Pas forcement
Implication des acteurs concernés	
16. L'équipe qui porte le projet cherche à impliquer les bénéficiaires visés dans l'identification du besoin social mal couvert (enquête pour recueillir leurs besoins) et/ou dans la co-construction de la réponse innovante à ce besoin et/ou dans la validation de la pertinence de cette réponse (enquête de satisfaction, participation au processus d'amélioration)	✓
17. Différentes parties prenantes du territoire / de la filière sont impliquées dans l'identification du besoin social mal couvert et/ou la co-construction de la réponse innovante à ce besoin et/ou la validation de la pertinence de cette réponse : acteurs publics (collectivités territoriales...) et acteurs privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...);	✓ ou la co- collectivités
18. Les bénéficiaires sont impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle du projet.	✓
19. Différentes parties prenantes du territoire / de la filière, publics (collectivités territoriales...) et privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...), sont impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle du projet (partenariat ou participation directe).	✓ es, partici
20. Les diverses catégories de parties prenantes (bénéficiaires, acteurs privés et publics du territoire / de la filière...) sont impliquées dans la gouvernance du projet. (ex : participation au CA / comité de pilotage d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux)	✓

