



Apports, spécificités et caractères innovants du dispositif d'accompagnement des lauréats et finalistes de La France s'engage

Note au 08/09/2016



*Cette note se propose de décrire en détail le dispositif d'accompagnement de La France s'engage et ses apports, qui sont autant de sources d'inspiration pour consolider et développer les projets à forte utilité sociale. Elle constitue le **point de départ** d'une réflexion partagée des partenaires accompagnateurs. Elle sera amenée à évoluer notamment avec les retours d'expérience sur le dispositif.*

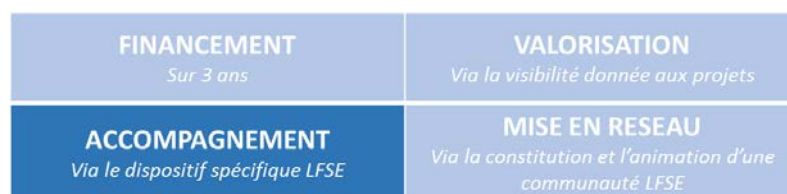
SOMMAIRE

EN SYNTHÈSE	2
I. BESOINS ET SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT	3
LES DIFFERENTS BESOINS D'APPUI	3
LES SOLUTIONS PROPOSEES PAR LES STRUCTURES ACCOMPAGNATRICES DE LA FRANCE S'ENGAGE.....	3
II. LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT	4
LE PROCESSUS GLOBAL	4
ZOOM SUR LES 3 PHASES DU PROCESSUS.....	4
LA GOUVERNANCE DU DISPOSITIF	6
III. PREMIERES CONCLUSIONS ET PREMIERES PISTES D'AMELIORATION DU DISPOSITIF	7
LES SPECIFICITES DU DISPOSITIF	7
PREMIERES PISTES D'AMELIORATIONS	7
IV. ANNEXE 1 : OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT PROPOSEE DANS LE CADRE DE LA FRANCE S'ENGAGE	9

En synthèse

Afin de sécuriser et d'accélérer le développement des projets primés, *La France s'engage* a imaginé un dispositif d'accompagnement innovant dont tous les lauréats et finalistes peuvent bénéficier. Celui-ci vient ainsi compléter les 3 autres leviers de soutien proposés aux porteurs de projets que sont le financement, la valorisation et la mise en réseau.

L'accompagnement : l'un des 4 apports clés de La France s'engage



Ce dispositif d'accompagnement s'appuie sur la mobilisation de 7 structures spécialisées dans l'accompagnement des projets d'intérêt général, toutes reconnues pour la qualité de leur action de terrain.

Ensemble, elles disposent d'un **large spectre de compétences et d'expertises**, à même de couvrir l'ensemble des besoins des porteurs de projet, que ceux-ci soient fonctionnels – avec des accompagnements opérationnels et stratégiques – ou territoriaux avec, à ce jour, 4 incubateurs dans les métropoles de Bordeaux, Lyon, Marseille et Paris.

Chaque projet sélectionné suit un processus conçu pour apporter la réponse la plus juste grâce notamment à une phase de qualification des besoins et une phase d'accompagnement, pouvant articuler deux missions de natures différentes et complémentaires.

La phase de qualification diagnostique les problématiques actuelles du projet, pas toujours visibles et évidentes de prime abord. En partant ainsi des **besoins avérés des porteurs de projet**, le dispositif est à même ensuite de proposer **des solutions sur-mesure adaptées**.

L'adéquation des solutions avec les besoins des projets est garantie par **un parcours d'accompagnement**, qui conjugue l'action et la spécialité de plusieurs structures d'appui partenaires participant au dispositif. Autrement dit, il ne s'agit pas de proposer une seule solution d'accompagnement, portée par un acteur unique, « couteau suisse » de l'accompagnement, détentrice de toutes les expertises et réponses.

Le dispositif, au contraire, **articule les actions des structures accompagnatrices, dans un souci de complémentarité, afin de couvrir la diversité des problématiques décelées en phase de qualification**. C'est dans cette articulation que **réside le caractère particulièrement innovant et pertinent du dispositif**.

Après ses premiers mois d'existence, ce **dispositif d'articulation des solutions d'accompagnement** a permis de mettre en place :

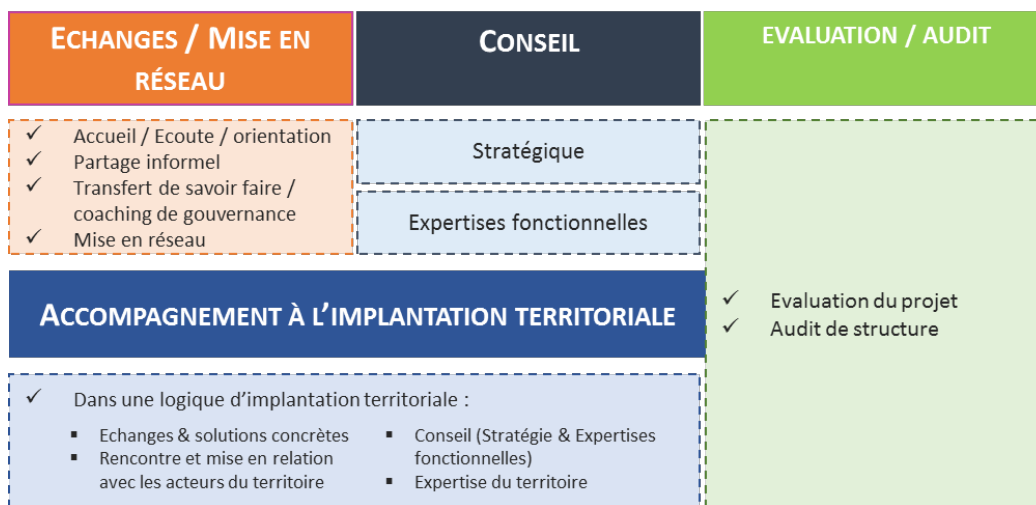
- ▶ **Des solutions d'accompagnement adaptées et individualisées** construites à partir de l'identification des besoins des bénéficiaires ;
- ▶ **Des parcours d'accompagnement pertinents et coordonnés**, construits en concertation entre les structures partenaires, et exploitant au mieux les complémentarités de chacun ;
- ▶ **Une offre globale d'accompagnement claire et performante** autour d'une communauté d'accompagnateurs reconnaissant les spécificités et la valeur de chaque solution et utilisant ainsi chaque expertise à son plein potentiel.

Pour autant, des améliorations sont encore possibles. Un axe a d'ores et déjà été identifié avec la construction de parcours d'accompagnement qui ne soient pas théoriquement restreints à 2 accompagnements mais adaptables au besoin réel et / ou au potentiel de la structure / projet bénéficiaire.

I. Besoins et solutions d'accompagnement

Les différents besoins d'appui

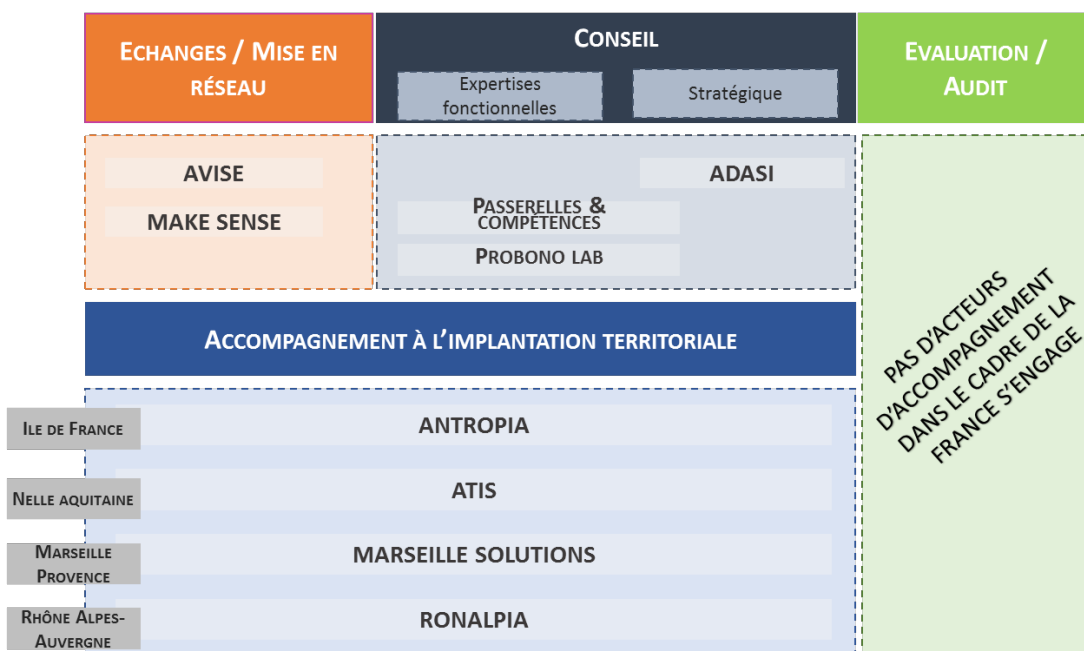
De manière synthétique, on distingue 4 grandes catégories de besoins :



- ▶ **Les besoins de type « échanges et solutions concrètes »** : orientation, temps de partage, rencontres, hébergement du projet / mobilisation de bénévoles...
- ▶ **Les besoins de type « conseil »** : conseil en stratégie (accompagnement de la réflexion, notamment pour se projeter dans le développement ou la transformation du projet) et en apports d'expertises (management, organisation, fonctions supports et/ou métiers)
- ▶ **Les besoins de type « implantation territoriale »** : appui de la structure dans son ancrage au territoire. Les besoins peuvent être variés selon le projet et peuvent aller du simple échange au conseil opérationnel ou stratégique, en passant par la mise en réseau ou le partage d'expérience.
- ▶ **Les besoins de type « évaluation/audit »** : qualification des résultats et des impacts du projet et des modes de fonctionnement d'une organisation

Les solutions proposées par les structures accompagnatrices de La France s'engage

Au sein de La France s'engage, elles se positionnent de la manière suivante :



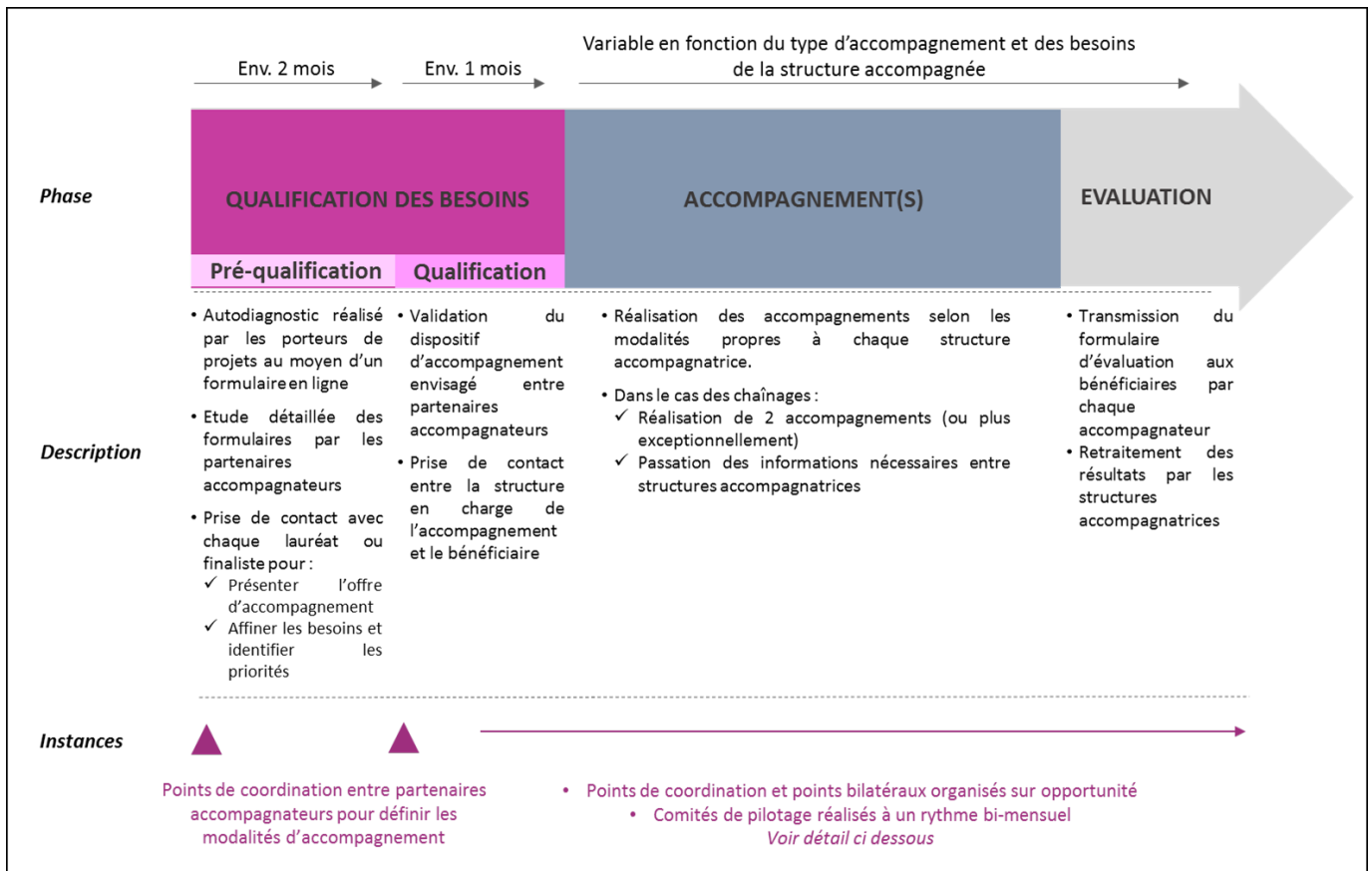
Une présentation détaillée par structure se trouve en annexe de la présente note.

II. Le dispositif d'accompagnement

Le processus global

L'accompagnement des lauréats et finalistes est structuré en plusieurs phases afin de mettre en place une réponse adaptée aux besoins et de fluidifier les relations entre parties prenantes du processus.

Le schéma ci-dessous décrit les différentes phases de l'accompagnement :



Zoom sur les 3 phases du processus

a. La phase de qualification des besoins

La phase de qualification est une étape très importante pour garantir la pertinence et l'efficacité de l'accompagnement qui sera réalisé. Il s'agit toutefois d'un travail complexe compte tenu de la difficulté pour les structures à qualifier et surtout à prioriser leurs besoins. C'est pourquoi elle se déroule en plusieurs étapes :

- ▶ Une « pré-qualification » des besoins par les porteurs de projets, consistant en un autodiagnostic réalisé à l'aide d'un formulaire en ligne
- ▶ Un entretien exploratoire réalisé par l'un des partenaires accompagnateurs pour qualifier plus précisément le besoin et présenter l'offre d'accompagnement
- ▶ Une première proposition de parcours d'accompagnement construite et partagée par les partenaires accompagnateurs, qui peut être revue et transformée selon les besoins mis en exergue lors du premier accompagnement

La phase de qualification va permettre de récolter les informations nécessaires à la mise en œuvre du parcours d'accompagnement :

- ▶ **Le type de structure** : taille, budget, envergure du projet d'innovation
- ▶ **L'état de développement du projet d'innovation** : en création ?, en essaimage ?
- ▶ **Les besoins tels qu'exprimés par les porteurs de projets**

Celui-ci sera construit en croisant ces indices et pourra évoluer au gré des besoins.

b. La phase d'accompagnement

Les positionnements complémentaires des partenaires accompagnateurs permettent de mettre en place de véritables **parcours d'accompagnement** adressant les multiples besoins que peuvent rencontrer les porteurs de projets.

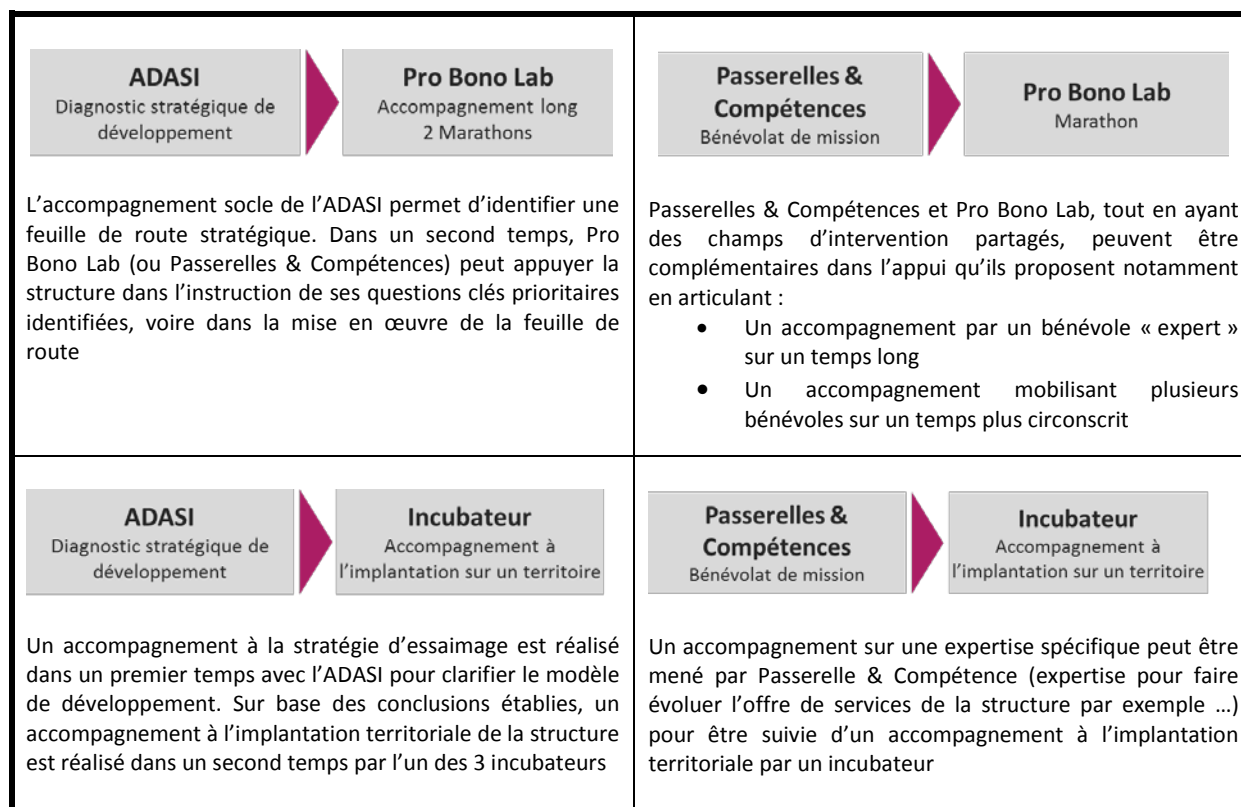
Chaque structure dispose d'un droit à 1 accompagnement jusqu'à 2 accompagnements maximums réalisés dans le cadre du projet La France s'engage.

NB : Des exceptions sont toutefois possibles au regard du potentiel du bénéficiaire ou du caractère urgent des difficultés qu'il rencontre. Ces cas doivent être argumentés et arbitrés en conseil de gestion.

Ces accompagnements « multiples » sont alors réalisés « en chaînage », c'est-à-dire qu'ils font l'objet d'une concertation entre partenaires accompagnateurs pour :

- ▶ Valider l'articulation entre les solutions d'accompagnement les plus pertinentes
- ▶ Transmettre les informations entre partenaires accompagnateurs générant ainsi un gain de temps pour la structure bénéficiaire

Les **types de « chaînage » possibles entre les accompagnements sont fonctions des besoins de la structure** et peuvent en conséquence suivre différents modèles, comme illustré (de manière non exhaustive) dans le schéma ci-dessous :



c. La phase d'évaluation

En fin de mission, chaque partenaire accompagnateur propose une évaluation de l'accompagnement réalisé à la structure bénéficiaire, selon la méthode qui lui est propre.

Un travail de synthèse globale mené à partir des supports de chacun en est cours de production et permettra prochainement d'obtenir une vue d'ensemble sur l'atteinte des objectifs fixés collectivement pour les accompagnements.

La gouvernance du dispositif

a. Les instances

Instances	Fréquence	Rôles	Participants
Comités de pilotage	Tous les 2 mois	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informations descendantes pour communiquer sur les décisions liées au projet ▶ Validation d'éventuelles modifications dans le processus d'accompagnement (nombre d'accompagnement en chaînage, ...) ▶ Traitement des points de vigilance, alertes et / ou demandes d'arbitrage ▶ Point d'avancée des accompagnements 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ DJEPVA ▶ Partenaires accompagnateurs ▶ En fonction de besoins : représentant de la MAFEJ
Points de coordination	A minima, à l'annonce des lauréats et après la phase de pré qualification puis selon les besoins	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Selon actualité : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Répartition des lauréats & finalistes à contacter pour pré qualification des besoins d'accompagnement ✓ Point d'avancement des accompagnements et besoins de chaînage, ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Partenaires accompagnateurs

Ces instances sont relayées par des points bilatéraux réguliers :

- ▶ Entre les structures accompagnatrices pour organiser les opérations de chaînage
- ▶ Entre les structures accompagnatrices et la DJEPVA sur les éléments de contractualisation des accompagnements dans le cadre du projet La France s'engage

b. Les outils de pilotage

Chaque structure accompagnatrice utilise ses propres outils de pilotage pour suivre et évaluer ses accompagnements. Ce fonctionnement permet d'effectuer un pilotage au plus près de la réalité compte tenu de la diversité des solutions d'accompagnement proposées.

Toutefois, deux outils de pilotage communs ont également été mis en place :

- ▶ 2 fichiers de pilotage partagés entre la DJEPVA et les partenaires accompagnateurs permettent de piloter l'avancement des accompagnements par session. Ces fichiers sont mis à jour par les partenaires accompagnateurs, a minima avant chaque copil, et selon les besoins exprimés. Ils sont partagés et commentés en comité de pilotage.
- ▶ Une trame commune d'évaluation et de suivi détaillé des accompagnements est en cours de réalisation en lien avec la DJEPVA pour faciliter une appréhension globale des accompagnements menés.

c. Les principes de fonctionnement

Deux grands principes de fonctionnement partagés par les partenaires accompagnateurs permettent la mise en œuvre d'un dispositif fluide et efficace :

- ▶ La présentation systématique de l'ensemble des solutions d'accompagnement est faite à la première prise de contact avec le porteur de projet. Celui-ci bénéficie ainsi d'une vision exhaustive des options d'accompagnement existantes, ce qui lui permet d'appréhender au mieux les possibilités qui lui sont offertes.
- ▶ Le parcours d'accompagnement est décidé collectivement en comité de pilotage ou en point de coordination, sur concertation des partenaires accompagnateurs.

III. Premières conclusions et premières pistes d'amélioration du dispositif

Les spécificités du dispositif

Le dispositif mis en œuvre dans le cadre du projet La France s'engage constitue une expérimentation encore inédite en France reposant sur :

- ▶ Une mobilisation collective sans précédent d'acteurs experts de l'accompagnement des projets d'intérêt général
- ▶ Une offre de solutions présentant une réelle adéquation de la réponse aux besoins des porteurs de projets
- ▶ Une articulation des accompagnements par le biais des chaînages, permettant une meilleure réponse et une temporalité adaptée aux contraintes des structures bénéficiaires
- ▶ Un collectif d'accompagnateurs concerté et capable de s'articuler pour identifier la solution la plus juste au regard des expertises de chacun

Ce dispositif, expérimenté depuis le lancement du dispositif La France s'engage, a déjà produit les résultats suivants :

- ▶ Pour les structures accompagnées :
 - Une **solution d'accompagnement adaptée et individualisée** construite à partir du besoin réel et mise en œuvre par la ou les structures expertes de la solution retenue
 - Un **dispositif optimisé et coordonné** exploitant au mieux les complémentarités de chacun, un processus clair et une transmission de l'information plus fluide
- ▶ Pour les structures accompagnatrices :
 - Un dispositif inédit d'articulation et de concertation entre structures qui **facilite l'appréhension des problématiques et fait progresser chacun dans l'expérience de la co-construction**
 - Une occasion de **multiplier les échanges** autour des bonnes pratiques, difficultés rencontrées, ...
- ▶ Pour toutes les parties prenantes des solutions d'accompagnement aux projets d'intérêt général, et notamment les tiers financeurs :
 - **La garantie d'un accompagnement de qualité et optimisé**, puisque réalisé par la structure accompagnatrice la plus compétente au regard des besoins détectés

Premières pistes d'améliorations

Les premières évaluations mettent en évidence un dispositif pertinent répondant au besoin des structures accompagnées. Ceci étant, le groupe des accompagnateurs a identifié un axe qui mériterait d'être amélioré et 2 points qui pourraient éventuellement être mis en réflexion :

Point d'amélioration :

- ▶ Les **briques constitutives du parcours d'accompagnement** : Aujourd'hui une structure ne peut bénéficier que de 2 accompagnements. Cette règle ne répond pas au besoin réel des bénéficiaires dont les besoins d'accompagnement sont inégaux et peuvent s'avérer plus importants que 2 accompagnements ou, au contraire, moins importants.

L'évaluation du **besoin réel d'accompagnement du bénéficiaire nous paraît donc être le critère essentiel pour déterminer le nombre d'accompagnements** à mettre en œuvre.

Une réflexion pourrait également être menée sur le **niveau d'accompagnement à mobiliser au vue du potentiel d'impact du projet en termes d'intérêt général**. A titre d'exemple, un projet en phase d'essaimage, avec un modèle déjà éprouvé et un potentiel d'impact à grande échelle aura probablement des besoins d'accompagnement plus importants qu'un projet encore en phase d'expérimentation avec un potentiel d'impact à moindre échelle.

Points de réflexion :

- ▶ **L'évaluation du dispositif d'accompagnement** : Chaque structure accompagnatrice réalise aujourd'hui une évaluation de ses accompagnements auprès de ses bénéficiaires et renseigne quelques critères communs en vue d'obtenir une évaluation consolidée des accompagnements réalisés.

Une **réflexion paraît intéressante à mener pour évaluer plus globalement le dispositif d'accompagnement** et notamment la cohérence dans l'articulation des solutions du parcours d'accompagnement, l'adéquation entre les besoins prioritaires du bénéficiaire et le parcours d'accompagnement proposé, ... Cette évaluation serait portée par un acteur externe au dispositif.

- ▶ **La pré qualification des besoins** : La bonne articulation des accompagnateurs permet aujourd'hui de bien qualifier les besoins des structures bénéficiaires. Ce processus de priorisation des besoins et de construction du parcours d'accompagnement mériterait cependant d'être réétudié en cas de développement de la France s'engage et de la multiplication de lauréats et du nombre de structures accompagnatrices.

IV. Annexe 1 : Offre d'accompagnement proposée dans le cadre de la France s'engage

Présentation la structure

Offre d'accompagnement dans le cadre de la France s'engage



Fruit de 8 ans d'expérimentation et de 150 accompagnements terrain, l'ADASI, association d'intérêt général, porte une double mission : accompagner à la stratégie et à l'innovation, et capitaliser, modéliser et transmettre les outils et savoir-faire requis pour traiter les questions de réflexion stratégique. Première solution d'appui dédiée à la stratégie et adaptée aux têtes de réseau et projets d'innovation d'envergure nationale, l'ADASI équipe les dirigeants associatifs afin qu'ils puissent résoudre les défis auxquels ils sont confrontés.

Pour les porteurs de projet qui se questionnent sur leur stratégie de développement, d'alliance, d'essaimage ou sur la pérennité de leur modèle économique, l'ADASI propose un « diagnostic stratégique de développement ». Véritable outil d'aide à la décision, cet accompagnement socle leur permet de :

- ✓ Poser un regard nouveau sur l'ensemble des composantes de leur projet (son positionnement, son ambition, ses moyens)
- ✓ Qualifier et prioriser les questions clés auxquelles ils doivent faire face pour consolider et développer leur projet.
- ✓ Identifier le chemin critique, les scénarii potentiels et les besoins pour y répondre.



Créé en 2008 par la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, Antropia est le 1er catalyseur d'entreprises socialement innovantes lancé par une Ecole de commerce en France. Nous catalysons et encourageons l'émergence, la création et le développement d'entreprises sociales innovantes, pérennes et à fort impact social ou environnemental.

Face à des enjeux aussi bien financiers que managériaux ou stratégiques, de nombreuses entreprises sociales limitent leurs ambitions faute de moyens.

La mission d'Antropia est d'accompagner les entreprises sociales face à ce défi : élaborer sa stratégie de développement, formaliser son modèle économique, se connecter aux réseaux de financeurs et aux bons acteurs, conduire le changement en interne...

Antropia, c'est aujourd'hui plus de 120 entrepreneurs accompagnés, une communauté de 50 experts, un club de financeurs engagés et l'accès au réseau comme à l'expertise de l'ESSEC (professeurs, étudiants, alumni).



ATIS accompagne l'émergence et le développement des entreprises sociales sur la métropole bordelaise et plus largement sur le territoire Nouvelle Aquitaine : recherche de réponses nouvelles, pérennité du modèle économique, création ou maintien d'emplois, aide à l'implantation. Sont ciblés les projets à fort impact social et économiquement pérennes, créateurs d'emplois. Une cinquantaine de projets sont accompagnés par an. L'association, créée en 2010, rassemble des collectivités locales, des entrepreneurs sociaux et acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Dans le cadre de la France s'engage, nous proposons un accompagnement d'aide à l'implantation territoriale et au développement de nouveaux projets en Nouvelle-Aquitaine : analyse du territoire, ingénierie de projet et modélisation économique, détection de porteurs de projet, mise en réseau.



Initiative privée à but non lucratif, Marseille Solutions est un accélérateur d'innovations sociales et environnementales sur la métropole marseillaise. A partir de problèmes du territoire (chômage, enclavement, déchets, etc.), nous imaginons et construisons, avec les acteurs concernés, des solutions nouvelles (entreprises, associations, programmes, etc.) pour y répondre, mais aussi en faisant grandir des initiatives qui existent déjà et/ou en facilitant l'adaptation de solutions ayant fait leurs preuves ailleurs.

Nous proposons un accompagnement « accélérateur » au déploiement opérationnel des projets à Marseille en participant à identifier les opportunités, mobiliser les bons acteurs, l'ingénierie du projet, le business plan et la levée de fonds, ou encore le recrutement, la communication et l'évaluation.



Depuis près de 15 ans, Passerelles & Compétences met les talents et les compétences de professionnels qui s'engagent bénévolement à la disposition d'associations de solidarité. En 2015, à travers ses 19 antennes régionales, Passerelles & Compétences a mis en place plus de 880 missions.

Pour répondre aux besoins des associations, Passerelles & Compétences définit avec elles leur besoin précis et identifie un bénévole pour réaliser la mission. Les 5500 bénévoles du réseau de Passerelles & Compétences peuvent intervenir dans les champs des Ressources Humaines, Marketing, Technologies digitales, Stratégie, Organisation, Graphisme, Finances, Coaching, Traduction, Achats...



Pro Bono Lab est un laboratoire d'innovation citoyenne spécialisé dans le mécénat et le bénévolat de compétences.

Son ambition : permettre aux organisations à finalité sociale d'accéder aux compétences dont elles ont besoin.

Sa mission : innover pour permettre aux professionnels et aux étudiants de partager leurs talents « pour le bien public ».

Sa méthode : inventer et essayer des formats d'engagement innovants en coopérant avec les entreprises, les fondations, les associations, les collectivités et les universités, en France et à l'étranger.

Pro Bono Lab intervient principalement sous forme de Marathon Probono, soit une journée pendant laquelle 8 à 10 volontaires et les dirigeants d'une organisation à finalité sociale construisent ensemble des solutions adaptées aux besoins de la structure accompagnée. Présents en Ile-de-France et en Rhône-Alpes, nous mobilisons des équipes de salariés et d'étudiants pour permettre aux organisations à finalité sociale d'accéder aux compétences dont elles ont besoin (stratégie, marketing, finance, gestion commerciale, communication, etc.)



L'incubateur Ronalpia détecte, sélectionne et accompagne des entrepreneurs sociaux à fort potentiel d'impact, dans leur lancement ou leur implantation en Auvergne Rhône-Alpes, depuis 2013. Ronalpia accompagne ces femmes et ces hommes qui apportent des solutions entrepreneuriales aux besoins sociaux, sociétaux et environnementaux du territoire, peu ou mal satisfaits.

Sa mission : fédérer une communauté autour d'eux et réunir les conditions pour qu'ils puissent se consacrer pleinement au développement de leur activité et maximiser leur impact social.

Pour ce faire, Ronalpia a développé trois programmes d'accompagnement : incubation, implantation et accélération.

A travers son programme d'appui à l'implantation, Ronalpia apporte en particulier à ces entrepreneurs sociaux : mise en réseau et rencontres de l'écosystème, accompagnement individuel stratégique, formations collectives, hébergement et co-working.