

Etudes de cas,
témoignages
et synthèse

D'ECHELLE

DUPLIQUER LES RÉUSSITES
SUR DE NOUVEAUX TERRITOIRES :
UNE VOIE POUR DÉVELOPPER
L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Par Geraldine Chalencou et Anne-Claire Pache
Avec la collaboration de Sophie Caillat et Christian Valadou



Un partenariat entre la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, la Caisse des Dépôts
et l'AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-économiques)

CHANGER D'ECHELLE

DUPLIQUER LES RÉUSSITES SUR DE NOUVEAUX TERRITOIRES :
UNE VOIE POUR DÉVELOPPER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Études de cas, témoignages et synthèse

Par Géraldine Chalencon et Anne-Claire Pache
Avec la collaboration de Sophie Caillat et Christian Valadou

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
LA PERTINENCE DE LA DUPLICATION EN QUESTIONS	5
1 POURQUOI DUPLIQUER UNE INITIATIVE RÉUSSIE ?	5
2 QUELLES CONDITIONS RÉUNIR AVANT DE SE LANCER DANS L'AVENTURE ?	5
LES DIFFÉRENTES OPTIONS DE DÉVELOPPEMENT	7
1 PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DES DIFFÉRENTS MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT	7
2 COMMENT DIFFÉRENCIER LES MODÈLES LES UNS DES AUTRES ?	9
I. LES CRITÈRES STRATÉGIQUES	9
II. LES CRITÈRES ORGANISATIONNELS	10
3 LES DIFFÉRENTS MODÈLES DANS LE DÉTAIL	11
I. LE MODÈLE « DISSÉMINATION »	11
II. LE MODÈLE « ESSAIMAGE SOUPLE »	12
III. LE MODÈLE « ESSAIMAGE FRANCHISÉ »	12
IV. LE MODÈLE « CENTRAUSÉ »	13
4 LES QUATRE MODÈLES EN UN COUP D'ŒIL	14
CHOISIR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT APPROPRIÉ À SON PROJET	15
1 FORCES ET FAIBLESSES DES DIFFÉRENTS MODÈLES	15
2 LES FACTEURS CLÉ DE SUCCÈS DU DÉVELOPPEMENT	17
I. LES FACTEURS COMMUNS À L'ENSEMBLE DES MODÈLES	17
II. LES FACTEURS SPÉCIFIQUES À CERTAINS MODÈLES	18
3 LES DIFFÉRENTS CHOIX STRATÉGIQUES DÉTERMINANTS	20
4 GUIDE SCHÉMATIQUE D'AIDE À LA DÉCISION	21
CONCLUSION	22
POSTFACE	23
par Thierry Sibieude, Professeur Titulaire de la Chaire Entrepreneurial Social, ESSEC Business School	
REMERCIEMENTS	24
PRESENTATION DES PARTENAIRES	25-26
ANNEXES :	27
LES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS EN FICHES	28

INTRODUCTION

Des initiatives économiques à vocation sociale innovantes naissent un peu partout en France et dans le monde, démontrant la formidable capacité d'« entrepreneurs sociaux » à identifier des besoins locaux et à inventer les solutions appropriées pour y répondre. Si certaines de ces initiatives ont une raison d'être et une portée strictement locale, un nombre non négligeable d'entre elles peuvent être répliquées sur de nouveaux territoires, faisant ainsi bénéficier de nouveaux entrepreneurs et de nouvelles régions de leur utilité et de leur impact.

L'entrepreneur social qui se trouve en situation de développer géographiquement son activité est confronté à des enjeux importants. En effet, après avoir validé l'intérêt de dupliquer un concept qui a fait ses preuves, il doit répondre à un certain nombre de questions stratégiques : faut-il répliquer l'ensemble ou seulement une partie du projet d'origine ? Comment prendre en compte les particularismes locaux ? Quel degré de flexibilité et d'autonomie laisser aux porteurs de projets ?... De plus, comme tout entrepreneur, l'entrepreneur social s'interrogera sur les moyens de garantir la pérennité du projet, sur le rythme de croissance et les risques associés...

C'est pour l'aider à formuler ses propres réponses à ces questions que ce travail a été rédigé.

Cette approche est fondée sur l'analyse approfondie des choix stratégiques de développement de vingt et une organisations à vocation sociale, dont les problématiques sont chaque fois différentes en fonction de leur histoire, ou du secteur, marchand ou non marchand, dans lequel elles s'insèrent.

Outil au service de la réflexion stratégique des entrepreneurs, il leur apportera des exemples ainsi que des éléments d'analyse et de réflexion. Il n'a pas l'objectif de fournir des recettes « prêtes à l'emploi », ni celui de théoriser à outrance des pratiques devant par nature s'adapter à des contextes et des objectifs très divers.

L'expérience montre en effet que nombreuses sont les organisations qui ont répondu de manière « empirique » à ces questions, et que cette approche par l'essai et parfois l'erreur a été satisfaisante pour nombre d'entre elles. Loin de souhaiter freiner ces démarches génératrices d'innovation, notre intention est plutôt de les renforcer en leur faisant bénéficier de l'expérience du développement de nombreuses autres organisations, issues de la sphère marchande ou non marchande.

Cet ouvrage est le fruit d'un travail conduit par la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, mené en partenariat avec le Département Partenariats et Territoires de la Caisse des Dépôts et l'AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques).

Il a été rédigé par Géraldine Chalencon (ESSEC) et Anne-Claire Pache (ESSEC), avec la collaboration de Sophie Caillat (ESSEC) et Christian Valadou (AVISE).

LA PERTINENCE DE LA DUPLICATION EN QUESTIONS

Se lancer dans la duplication d'un projet sur de nouveaux territoires est une démarche passionnante dont l'impact social peut être potentiellement très fort, mais aussi lourde de risques et d'enjeux pour la structure fondatrice initiale. Ainsi, pour éviter de mettre en péril l'existant, il est essentiel que soient validés, au préalable, la pertinence, les contours et la faisabilité de cette duplication.

1 POURQUOI DUPLIQUER UNE INITIATIVE RÉUSSIE ?

Les raisons qui conduisent à dupliquer une initiative sur un nouveau territoire peuvent être diverses, et émaner aussi bien de l'interne de la structure que de forces externes.

En interne, les moteurs peuvent être de deux natures. Il arrive qu'ils soient humains : les fondateurs ou le conseil d'administration ou d'autres instances expriment une volonté forte de développer. Il se peut aussi qu'ils soient purement stratégiques : que l'ambition forte soit inscrite dans la mission de départ, que le besoin se fasse sentir d'atteindre une taille critique, de se positionner face à la concurrence, ou de gagner en visibilité, ou encore que l'envie d'enrichir et capitaliser les pratiques internes soit estimée essentielle...

La perspective d'économies d'échelle peut apparaître ainsi comme une raison de développer une initiative sur de nouveaux territoires. Pourtant, de premiers travaux de recherche menés aux Etats-unis¹ indiquent que ce résultat est rarement obtenu : les économies d'échelle éventuellement engendrées (mutualisation de coûts de gestion, politique d'achats groupés...) sont absorbées par les coûts de coordination et de contrôle qui augmentent au fur et à mesure que l'organisation se développe.

Des facteurs externes peuvent également inciter au développement. Parmi eux, on peut compter un besoin local identifié ou une demande forte (émanant de pouvoirs publics, d'associations, de bénéficiaires du service ou de porteurs de projet...).

Bien souvent, c'est une combinaison de ces différents facteurs qui impulse la réflexion, puis l'action.

Il n'existe pas, a priori, de bonnes ou de mauvaises raisons pour se développer. Nous pouvons dire que, d'une manière générale, l'impact social attendu de ce développement est le critère le plus important à retenir. Cette démarche ne prend en effet son véritable sens et ne justifie les moyens investis qu'à la condition qu'elle permette une augmentation qualitative ou quantitative de l'impact social de l'organisation.

1. Jane Wei-Skillern, Beth Battle Andersen ; Nonprofit Geographic Expansion : Branches, Affiliates, or Both ? Case Working Paper Series n°4 ; Duke - The Fuqua School of Business - Center for the Advancement of Social Entrepreneurship ; septembre 2003

2 QUELLES CONDITIONS RÉUNIR AVANT DE SE LANCER DANS L'AVENTURE ?

Comme évoqué précédemment, les démarches de développement sur de nouveaux territoires font peser sur l'organisation un certain nombre de risques, organisationnels, humains et financiers. Il est de ce fait important de s'assurer, avant de se lancer dans la démarche, qu'un certain nombre de conditions « nécessaires » sont réunies.

Notre étude nous a permis d'identifier un certain nombre de ces conditions préalables au développement :

- le succès du concept initial doit être avéré,
- la mission sociale doit être claire et définie,
- le modèle économique doit être validé,
- le développement doit être en cohérence avec la mission de l'organisation,
- le concept doit être « répliquable », c'est-à-dire qu'il ne doit pas être spécifique à un territoire donné,
- des besoins sociaux doivent avoir été identifiés sur les nouveaux territoires,
- des opportunités économiques doivent avoir été décelées sur les nouveaux lieux, lorsque le projet s'inscrit dans la sphère marchande,
- une forte motivation doit émaner de la structure fondatrice ou de l'externe (envie de partager une expertise, d'acquérir une visibilité et une crédibilité, de faire des économies d'échelle, de voir généralisée une idée, de gagner des parts de marché, de créer de nouveaux emplois, d'insérer un nombre de personnes plus élevé...),
- une stratégie viable pour mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires doit avoir été identifiée.

LE MOT ENIGME

Bien garder en tête
et dans les actes la finalité du projet »

Par Charles Thénoz,
coordinateur national du Réseau Entreprendre

Etes-vous satisfait de la manière dont le réseau
s'est développé sur de nouveaux territoires ?

Oui car 20 ans après sa création, le Réseau couvre désormais pratiquement toute la France. Cette construction s'est faite de manière unitaire, solide et structurée : un créateur

Entreprise qui s'adresse au Réseau trouvera partout la même charte, la même éthique. Nos trois valeurs fondamentales, l'homme, la réciprocité, la gratuité se retrouvent dans chacune de nos associations locales. Ce sont désormais plus de 2500 chefs d'entreprises qui sont soudés par ces valeurs. Entre 2003 et 2004, le nombre de créateurs d'entreprise aidés a cru de 38% !

Quelle principale difficulté avez-vous rencontrée ?

Notre métier est de mobiliser des chefs d'entreprise bénévoles pour accompagner des créateurs. Le plus difficile, c'est bien de convaincre : il faut les rencontrer un par un, cela prend du temps. Il nous faut cinq mois de travail sur un bassin pour bâtir une nouvelle association, donc on ne peut en développer plus de trois ou quatre par an.

Quels conseils donneriez-vous aux autres ?

Il fait savoir que la duplication, ce n'est pas seulement ouvrir des associations, c'est partager des valeurs, adhérer à des méthodologies qui ont fait leurs preuves, travailler dans le temps. Pour cela, il est indispensable de garder en tête et dans les actes la finalité du projet. En ce qui nous concerne, cela implique de donner confiance au créateur d'entreprise pour réussir son projet. On est là pour apporter un service et pas pour se servir.

LES DIFFÉRENTES OPTIONS DE DÉVELOPPEMENT

Une fois que la structure « fondatrice »² a fait le choix de se développer, la mise en œuvre de ce développement devient la question principale. Plusieurs options s'offrent alors aux dirigeants, que nous présentons ici de manière schématique sous forme de « modèles de développement ». La description de ces différents modèles ne prétend ni à l'exhaustivité ni à l'universalité, toute généralisation comprenant nécessairement sa part de simplification. Elle est donc à considérer comme une grille d'analyse permettant de présenter la variété des choix stratégiques qui s'offrent aux dirigeants et de mettre en évidence les enjeux associés à chacun de ces choix.

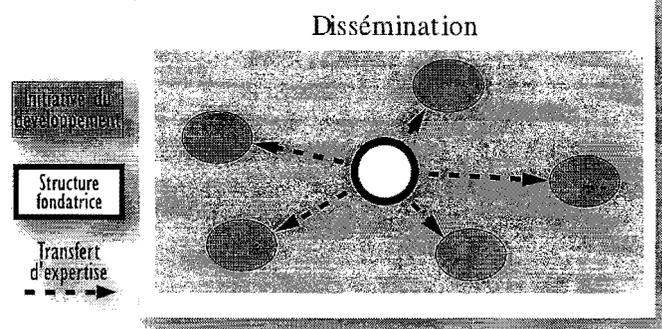
■ PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DES DIFFÉRENTS MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT

Quatre grands modèles se distinguent dans le panel des options de développement : le développement par dissémination, le développement par essaimage souple, le développement par essaimage franchisé, ou le développement centralisé.

Le développement par dissémination :

Ce mode de développement repose sur la mise à disposition volontaire, par l'initiateur du projet, d'informations permettant à d'autres de s'en inspirer. L'initiateur du projet n'est pas nécessairement pro-actif dans cette démarche – même s'il peut l'être. Dans tous les cas cependant, il est ouvert au partage de son expérience avec d'autres et accepte de répondre à d'éventuelles demandes.

Il n'existe pas de liens formalisés entre les structures qui se sont inspirées de ce concept ou de ce programme, mais, éventuellement, une volonté de partage d'expériences et de capitalisation. Les structures qui mettent en œuvre ce même programme ne partagent pas nécessairement un nom ou une marque.



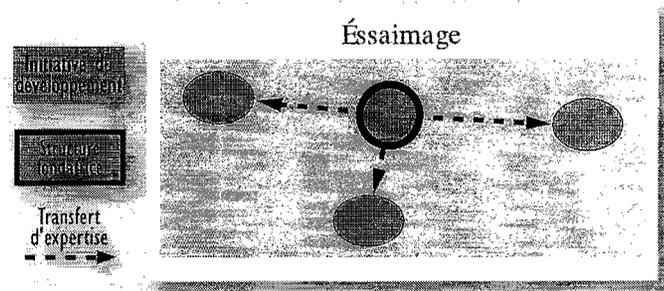
Les structures qui ont fait le choix du développement par dissémination :

- Epiceries solidaires (p.31)

Le développement par essaimage :

Ce mode de développement repose sur la création de structures juridiques autonomes, qui mettent en œuvre un projet donné sur de nouveaux territoires.

On distingue deux sous-modèles d'essaimage : l'essaimage souple et l'essaimage en franchise.



Dans le cas de l'« essaimage souple », les structures essaimées sont autonomes, elles constituent un réseau, partagent avec la structure fondatrice (souvent appelée « tête de réseau ») un certain nombre de points communs (valeurs, mission, type d'activité...), mais les liens juridiques entre les structures sont limités, laissant ainsi aux structures dupliquées une grande marge d'autonomie. Les contraintes et les contrôles sont peu nombreux.

Les structures qui ont fait le choix du développement par essaimage souple :

- Actif France (p.28), Réseau Entreprendre (p.42), Solidarité Entreprise (p.43), La Table de Cana (p.45), Réseau Cocagne (p.41)

Dans le cas de « l'essaimage en franchise », les structures autonomes « franchisées » signent avec la structure fondatrice, « le franchiseur », un contrat par lequel elles s'engagent à respecter un certain nombre de principes, objectifs, outils et modes de fonctionnement, constitutifs d'une « marque ». Le « franchiseur », qui détient la marque, est garant du respect de ce contrat par les structures franchisées. C'est lui qui anime la capitalisation de l'expérience au sein du réseau et fournit aux porteurs de projet locaux le programme « clé en main » qui peut être mis en œuvre directement de manière opérationnelle.

2. Nous appelons structure fondatrice la structure qui porte le développement sur de nouveaux territoires (le siège, la tête de réseau ou la structure initiale selon les cas)

Le fait que les structures elles-mêmes utilisent ou non le terme de

réseau franchisé n'indique en rien s'il s'agit de ce que nous appe-

- **ADIE** (p.25), **Habitat et Humanisme** (p.37),
ADIE des PIMMS (p.40), **Unis-Cité** (p.46),
ADIE CIME (p.32)

Le fait que les structures elles-mêmes utilisent ou non le terme de réseau franchisé n'indique en rien s'il s'agit de ce que nous appelons ici « essaimage franchisé » : les règles ne sont pas toujours codifiées, et le mot « franchise », qui engendre parfois des réticences du fait de son utilisation principale dans le secteur à but lucratif, est aujourd'hui peu utilisé dans le secteur qui nous intéresse.

La frontière entre les modèles d'essaimage par franchise et d'essaimage souple peut ne pas toujours sembler claire car elle est essentiellement caractérisée par le degré de contrôle existant entre une tête de réseau et les structures membres de ce réseau et par les liens juridiques entre les structures. Toutefois, l'existence d'un contrat liant juridiquement les parties devrait théoriquement permettre de distinguer un essaimage franchisé d'un essaimage souple.

Social doit rimer avec professionnalisme et efficacité »

Par Jean-Luc Tissier, délégué général de la Fédération ENVIE

Etes-vous globalement satisfait de la manière dont vous avez développé votre structure sur de nouveaux territoires ?

Oui, bien que l'autonomie des entreprises sociales du réseau, tout en constituant un atout au niveau local, demeure parfois un frein à la cohérence et à la cohésion dont nous avons besoin dans le cadre de notre positionnement sur le marché des DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques, sur lesquels porte une directive européenne et bientôt un décret). En effet, les règles du jeu qui vont être fixées imposent une vision et un développement à un niveau global (régional, inter départemental). Il convient donc aujourd'hui d'opérer une transition en termes de culture et de pratiques du réseau qui ne peuvent plus s'accommoder de « prés carrés ». L'heure est donc à la cohérence des discours et des actions.

Quelle difficulté principale avez-vous rencontrée lors de ce changement d'échelle ?

Comment arriver à faire prendre conscience à un réseau de sa force en tant que réseau alors qu'il n'a pas souvent l'habitude de fonctionner en réseau ?

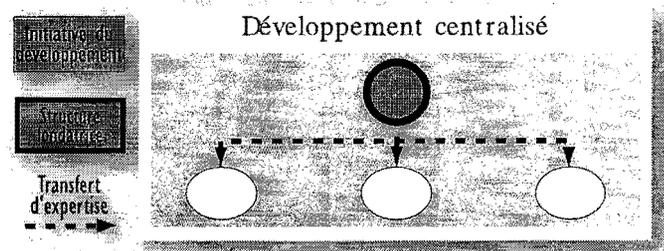
Il s'agit d'imposer des règles d'action communes et cela n'est pas toujours facile dans une culture associative. De plus, les enjeux du marché des DEEE imposent un changement radical dans notre fonctionnement (ex : créer des structures capitalistiques comme supports à nos nouveaux projets à vocation régionale), ce qui heurte des sensibilités « militantes », qui craignent que le projet économique prime sur le projet social.

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui voudraient répliquer sur un autre territoire une initiative à finalité sociale ?

Il convient d'adapter les outils à la forme et à la finalité du projet. Social doit rimer avec efficacité et professionnalisme, il est impératif de valider ces pré-requis avec les initiateurs du projet. L'environnement a changé, pour développer un projet social il faut avoir la carrure de chefs d'entreprises. Les combats idéologiques ne manqueront pas de ressortir si les méthodes ne sont pas clairement identifiées et partagées. Il faut être professionnel avant tout, c'est la meilleure garantie de pérennité pour le projet social.

Le développement centralisé :

Ce mode de développement repose sur la création, par la structure fondatrice, d'antennes ou de filiales locales qui portent le concept ou le programme sur un nouveau territoire. Deux formes de structures juridiques correspondent à ce modèle : un groupe constitué d'un siège et d'antennes sans autonomie juridique, ou un groupe constitué d'une holding, actionnaire majoritaire de filiales juridiquement autonomes. Dans les deux cas, les structures « dupliquées » reportent, en termes hiérarchiques, à la structure fondatrice, qui constitue le siège ou la holding.



Les structures qui ont fait le choix du développement centralisé :

- **ADIE** (p.29), **AFEV** (p.30), **Id'ees** (p.36),
SNC (p.44), **Janus au sein de Vitamine T** (p.47)

Se concentrer sur un territoire réduit et l'étendre progressivement »

Par Emmanuel Landais, directeur général de l'ADIE

Etes-vous globalement satisfait de la manière dont vous avez développé votre structure sur de nouveaux territoires ?

Le résultat est satisfaisant (croissance rapide, appui des partenaires, progression régulière) mais, au tout départ, il aurait pu être plus intéressant de se concentrer sur des territoires plus réduits (un ou deux départements) pour construire le modèle plutôt que de couvrir, comme nous l'avons fait, toute l'Ile-de-France et plusieurs grandes villes de Province. Cela a permis un déploiement géographique rapide mais a obligé à tâtonner plus longtemps sur les méthodes et l'organisation.

Quelle difficulté principale avez-vous rencontrée lors de ce changement d'échelle ?

La difficulté a résidé, assez classiquement, dans la « digestion » de cette croissance, en termes de ressources humaines (recrutements, formation, encadrement des nouveaux

laborateurs) et de gestion (outils de comptabilité, contrôle de gestion, back office, moyens humains consacrés à des fonctions support).

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui voudraient répliquer sur un autre territoire une initiative à finalité sociale ?

Il est souhaitable de se concentrer sur un territoire réduit (ou deux territoires pour pouvoir comparer) et de s'étendre progressivement. Il ne faut pas négliger la mise en place d'outils de gestion adaptés aux évolutions futures, même s'ils peuvent paraître surdimensionnés dans un premier temps. Si la demande (des bénéficiaires et des bailleurs de fonds) est néanmoins forte pour croître rapidement, il faut savoir y résister (plus facile à dire qu'à faire, il est vrai !).

Les structures évoluent souvent d'un modèle à un autre. Si cette présentation des différents modèles peut laisser penser qu'ils sont figés et exclusifs – suggérant ainsi qu'une fois un modèle choisi, celui-ci est immuable – la réalité est en fait toute autre. L'expérience montre effectivement que les organisations à vocation sociale combinent parfois deux modèles différents.

Au sein de son réseau de délégations locales très largement centralisé, l'ADIE réunit également quelques entités juridiques autonomes du siège, mixant ainsi modèle centralisé et modèle d'essaimage. Par ailleurs, Unis-Cité, réseau d'associations locales franchisées, assoit le développement de ses nouvelles structures locales sur la création, par la tête de réseau, d'antennes non autonomes juridiquement, associant ainsi modèle franchisé et modèle centralisé. Ces modèles hybrides sont soit le produit de stratégies spécifiques, soit le reflet de l'évolution des stratégies à travers le temps.

Il est important de noter par ailleurs que nombreuses sont les organisations qui ont commencé par adopter un modèle donné, pour évoluer par la suite vers un autre. Le réseau des Jardins de Cocagne, par exemple, est né de la réponse à de nombreuses sollicitations extérieures pour copier le premier jardin. La dissémination ayant bien fonctionné, les structures inspirées de ce même premier jardin ont ensuite naturellement cherché à mutualiser un certain nombre de pratiques au sein d'un réseau relativement libre, évoluant ainsi d'un développement par dissémination à un développement par essaimage souple. De même, Unis-Cité avait initialement lancé son développement sous la forme d'essaimage souple, avant d'évoluer vers un modèle de développement par essaimage en franchise.

Ces quatre modèles sont donc à comprendre comme un continuum aux frontières assez perméables : des montages juridiques et financiers divers aboutissent à des organisations complexes qui empruntent à différents modèles.

Il est important de noter, que nous traitons uniquement, dans le cadre de cet ouvrage, de la duplication d'une entreprise ou d'un programme complets. Cependant, des duplications plus légères, d'une partie seulement de l'activité de la structure d'origine, ou d'un produit ou service spécifiques, peuvent être envisagées.

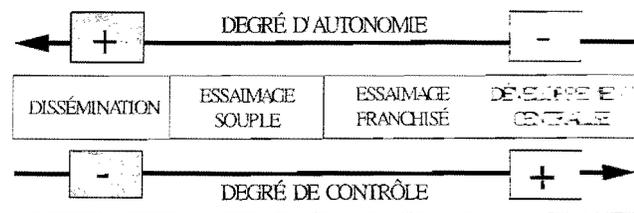
L'AFEV, par exemple, réfléchit à la constitution d'un label, qui permettrait à des associations partenaires indépendantes (centres

sociaux, maisons de quartier) de mettre en œuvre certaines des activités de l'AFEV.

Le CIME a fondé son développement sur ce même principe et a développé une base de ressources d'idées et de projets traitant d'activités (base de données, CD Roms, films...). Il propose à ces associations existantes accréditées de diffuser et faire vivre cette base de données sur divers territoires.

2 COMMENT DIFFÉRENCIER LES MODÈLES LES UNS DES AUTRES ?

Comment distinguer les modèles entre eux ? Quelles sont les spécificités des différents modèles ? L'autonomie des nouveaux programmes créés par rapport à la structure fondatrice et le contrôle exercé par cette dernière constituent les deux principales variables qui évoluent en fonction du modèle de développement choisi. Le diagramme ci-dessous illustre l'évolution de ces variables en fonction du modèle de développement choisi.



Pour approfondir la description des différents modèles, nous avons par ailleurs établi une liste de critères, qui permettent de qualifier chacun d'eux et de les positionner les uns vis-à-vis des autres.

Nous avons organisé ces critères en deux grandes catégories : les caractéristiques relevant d'options stratégiques (initiative de développement, financement du développement et portage humain) et les caractéristiques relevant de choix organisationnels (financements et outils communs, gouvernance, liens juridiques et financiers et évaluation qualité).

I. LES CRITÈRES STRATÉGIQUES

Le critère initiative du développement indique qui lance et porte le développement. L'initiative peut venir des porteurs de projet initiaux, ou bien de l'externe, c'est-à-dire des personnes qui trouvent une idée intéressante et veulent la reproduire sur un nouveau territoire, en particulier sur le territoire sur lequel ils vivent. Qui a souhaité développer le projet initialement ? Qui s'est investi dans la mise en œuvre opérationnelle du développement sur de nouveaux territoires ? Quel est le rôle des fondateurs dans le développement ?

La présence d'un individu « moteur » ayant un profil d'entrepreneur, et notamment un goût de la prise de risque, est souvent une condition nécessaire mais non suffisante du développement. L'impulsion vient parfois de la volonté très forte d'une seule personne qu'elle émane de la structure d'origine ou de l'externe, personne qui s'entourera ensuite d'une équipe.

Ce critère s'accompagne de considérations importantes concernant les ressources humaines. Quels sont les compétences et savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre du développement ? Comment faire émerger des porteurs de projet locaux pour développer

lancer un projet sur de nouveaux territoires ? Comment et par qui sont-ils recrutés ? Sont-ils formés et par qui ?

Les approches varient, de l'implication de « porteurs de projet externes » au recrutement interne de développeurs, de l'absence de politique de ressources humaines à des systèmes très élaborés de recrutement, de formation et d'évaluation qui permettent des évolutions internes.

Le critère financement décrit qui finance le développement. Qui investit dans le lancement d'un programme sur un nouveau territoire ? La structure fondatrice, les porteurs du projet localement ou avec le soutien de partenaires financiers ? Quels sont les responsabilités et risques financiers assumés par chacun ? Quel impact le modèle de financement du développement a-t-il sur la collecte de fonds publics et privés ?

----- T E M O I G N A G E -----

Que le porteur de projet fabrique son métier »

Par Jean-Guy Henkel, directeur du Réseau Cocagne

Etes-vous globalement satisfait de la manière dont vous avez développé votre structure sur de nouveaux territoires ?

Mes principales satisfactions : la rencontre de personnes modestes et formidables, la réussite d'opérations collectives et partagées, la passion d'entreprendre qui reste toujours intacte, le développement du nombre de jardins. Nous en créons aujourd'hui en Belgique et explorons des voies possibles en Italie et en Espagne.

Quelle difficulté principale avez-vous rencontrée lors de ce changement d'échelle ?

Les principaux obstacles sont les « nœuds » politiques, les limites de la décentralisation qui occasionnent des interprétations et des moyens différents d'un territoire à un autre et le manque de volonté générale de mener des politiques fortes en direction des publics en difficulté.

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui voudraient répliquer sur un autre territoire une initiative à finalité sociale ?

Il faut d'abord un bon projet qui arrive au bon moment et sur le bon territoire. Je conseille aux entrepreneurs de choisir un concept positif, d'éviter les sigles et les appellations misérabilistes. Il faut que les personnes en insertion soient fières de travailler pour cette entreprise, qu'elle ait du sens : c'est le cas de nos jardiniers ! Ensuite, il faut maîtriser les principales techniques financières, sociales, communication, marketing et juridique. C'est beaucoup demander à une seule personne mais il existe des réseaux qui l'aideront et l'accompagneront. Il est indispensable que le porteur de projet réalise lui-même son étude de faisabilité, qu'il s'approprie complètement son projet et qu'il fabrique son métier. Il n'y a pas de recette toute faite : éviter les consultants coûteux et choisir des personnes compétentes pour être accompagné.

Il faut aussi très bien connaître l'environnement dans lequel évolue l'entrepreneur, être créatif et développer des contacts entre des mondes qui souvent s'ignorent : la grande entreprise et l'association, les consommateurs et les personnes en situation d'exclusion, les pouvoirs publics et le monde privé. Bref, décloisonner et donner du sens dans une logique d'action de développement durable.

----- T E M O I G N A G E -----

L'engagement et la compétence humaine sont les facteurs de la réussite ou de l'échec »

Par Pierre Choux, directeur du groupe Id'ees

Etes-vous globalement satisfait de la manière dont vous avez développé votre structure sur de nouveaux territoires ?

Le développement sur de nouveaux territoires doit réunir des conditions spécifiques à l'objet d'insertion par l'économie et certainement à la vision des politiques et institutionnels locaux : pour certains, l'appartenance aux réseaux locaux est un critère de légitimité, ce qui ne rime pas forcément avec efficacité. Dans ce contexte, l'engagement et la compétence humaine sont des facteurs essentiels : ils constituent les clés de la réussite ou de l'échec. La satisfaction n'est pas à l'ordre du jour, compte tenu de la difficulté à trouver et positionner les personnes qui présentent des potentiels, semble-t-il, peu répandus.

Quelle difficulté principale avez-vous rencontrée lors de ce changement d'échelle ?

Outre l'aspect précédent, la culture associative et institutionnelle a parfois tendance à refuser ce qui est vécu comme une arrivée extérieure, « usurpatrice » de la légitimité locale. Il peut arriver qu'un projet réunisse des avantages manifestes dans les domaines économiques, de coopérations dynamiques avec les entreprises, mais qu'il soit récusé au seul motif qu'il est porté par une structure « étrangère ».

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui voudraient répliquer sur un autre territoire une initiative à finalité sociale ?

Il n'est pas nécessaire de répliquer des opérations qui peuvent naturellement être mises en œuvre par des acteurs locaux. Il convient de privilégier des développements qui nécessitent des compétences acquises (filères techniques) ou, autre exemple, des procédures fortes mises en place avec des grandes entreprises ou des branches professionnelles.

II. LES CRITÈRES ORGANISATIONNELS

Le critère fondements et outils communs décrit les éléments, partagés par l'ensemble des structures dupliquées : ces « points communs » peuvent se limiter à de grands principes (mission, valeurs...) ou comprendre aussi des éléments beaucoup plus précis et contraignants (objectifs, outils ou procédures...). Ils peuvent être consignés dans des documents tels qu'une charte, un guide méthodologique, etc. Le degré de partage qualifie les différents modèles.

Qui définit les fondements et outils communs ? Quel est leur degré de précision ? Comment peuvent-ils être modifiés ? Les outils communs sont-ils obligatoires ou conseillés ?

TEMOIGNAGE

Considérer la réplication
comme un moyen d'acquérir des méthodes
et des outils, pas comme une solution »

Par Benoît Willot, directeur du CIME

Etes-vous globalement satisfait de la manière
dont vous avez développé votre structure
sur de nouveaux territoires ?

Le développement des actions conduites sous le label Balise (aide à l'émergence d'entrepreneurs) s'est fait avec trois préoccupations :

- 1) améliorer et enrichir Balise (contenu, ergonomie, fonctionnalités) ;
- 2) définir les conditions de son utilisation (partenariats, pratiques pédagogiques, méthodes) ;
- 3) professionnaliser les acteurs (animateurs, responsables de structures, chargés d'accueil...).

Le contenu et la nature même de Balise en 2004 sont donc très nettement différents de ceux avec lesquels la diffusion a commencé en 1998.

Du point de vue qualitatif, le développement a été très satisfaisant. Du point de vue quantitatif, les résultats ont été corrects, bien que légèrement inférieurs aux prévisions. Par contre du point de vue financier, l'appréciation est plus critique. En effet, les partenaires de Cime ont sous-estimé les besoins de trésorerie et de fonds propres liés à la phase de développement. Ils n'ont pas apporté les ressources suffisantes, ce qui explique en partie le décalage entre les prévisions et les réalisations.

Quelle difficulté principale avez-vous rencontrée
lors de ce changement d'échelle ?

La professionnalisation des acteurs a nécessité un important travail de recherche développement. Le financement de cette activité, notamment en faisant appel à des moyens relevant de l'Union européenne (fonds social, initiatives communautaires) s'est avéré particulièrement coûteux en termes de gestion.

Quels conseils donneriez-vous à ceux
qui voudraient répliquer sur un autre territoire
une initiative à finalité sociale ?

Il faut d'abord souhaiter participer à un montage collectif, à un enrichissement du projet, et considérer la réplication comme un moyen d'acquérir des méthodes et des outils, pas comme une solution. Au delà des outils à acquérir, ce sont des personnes qu'il s'agit de professionnaliser. Le temps de gestation des projets et les difficultés à mobiliser puis gérer des fonds sont trop souvent mal appréciés.

Le critère liens juridiques et financiers définit les relations financières et juridiques existant entre les structures. Quels textes définissent les liens juridiques entre les structures ? Quelles sont les responsabilités juridiques de chacun ? Quels liens financiers existent entre les différentes structures ? Qui est responsable, en dernier ressort, de l'équilibre financier des structures ? Là aussi, les approches peuvent osciller entre l'absence totale de liens financiers entre les structures et, à l'autre extrême, une dépendance financière très forte entre structures.

Le critère gouvernance décrit la structure de pouvoir et les chaînes décisionnelles au sein de l'ensemble des structures existantes. Qui décide quoi dans quelles instances décisionnelles ? Comment sont représentées les différentes structures locales au niveau des instances dirigeantes ? Quelle autonomie « politique » des structures locales par rapport à la structure fondatrice ? Quel rôle de la structure fondatrice par rapport aux structures locales ? De modèles très coopératifs et horizontaux à des structures plus contrôlées et hiérarchisées, d'organisations très décentralisées à des organisations centralisées, là aussi, les variations sont grandes.

Le critère évaluation et qualité décrit la manière dont sont assurées l'évaluation et la qualité des actions au sein des différentes structures. Contrôle-t-on, et comment, la qualité des actions menées dans les différentes structures locales ? Qui définit les critères de qualité ? Quelles mesures sont mises en place en amont, puis en aval pour garantir une qualité maximale ? Qui est en charge de ces démarches, si elles existent ? Les approches varient de l'absence de toute procédure d'évaluation à des audits systématiques dans les modèles les plus contrôlés.

3 LES DIFFÉRENTS MODÈLES DANS LE DÉTAIL

Les critères présentés ci-dessus nous permettent de décrire chacun des modèles, mettant l'accent sur les spécificités des uns et des autres. Nous insistons cependant à nouveau sur le fait qu'il existe une infinité de variations et que les modèles décrits ici correspondent à de grandes tendances.

I. MODÈLE DISSÉMINATION

Développement

• Initiative

Le développement sur de nouveaux territoires ne répond pas à une stratégie construite et pro-active de la structure fondatrice mais émane en principe de personnes externes qui la sollicitent pour s'inspirer de son initiative réussie et la mettre en œuvre sur un nouveau territoire. La structure fondatrice doit cependant avoir la volonté de partager son expérience avec les porteurs de projet. Cette initiative externe peut éventuellement être stimulée par la structure fondatrice, si celle-ci communique sur le fait qu'elle est ouverte à faire part de son expérience, par exemple en mettant à disposition son expertise sur internet.

• Financement

Les initiateurs externes du développement sont totalement responsables de trouver le financement pour développer. La structure fondatrice ne participe pas financièrement au développement.

- Portage humain

Il est assuré par des porteurs de projet externes, qui sollicitent la structure fondatrice. Ces porteurs de projet sont dans une démarche entrepreneuriale : ils créent leur structure pour porter le projet et doivent assurer sa pérennité.

Organisation

- Fondements et outils communs

Ils sont très limités et, en tout état de cause, peu formalisés. Dans certains cas, une charte existe qui définit des principes très souples.

- Liens juridiques et financiers

Les structures sont financièrement et juridiquement autonomes. Les principaux liens qui s'établissent sont informels. Si les structures partagent un nom commun et déposé par la structure fondatrice, cette dernière peut tout au plus avoir le droit d'en refuser l'usage par une autre structure si elle considère que celle-ci ne respecte pas ses principes.

- Gouvernance

Aucun lien hiérarchique n'existe entre les structures. Très peu (voir aucune) de dispositions formelles régissent les relations et prises de décisions entre les structures.

- Evaluation et contrôle

La structure initiale n'exerce aucun contrôle sur les autres structures, qui ne se contrôlent pas non plus entre elles. Tout au plus les structures peuvent-elle décider d'évaluer de manière commune l'impact de leur action.

■ Exemple

Les Epicerie solidaires

- Les épicerie solidaires naissent le plus souvent à l'initiative de travailleurs sociaux ou d'acteurs publics (Conseil général) qui sollicitent alors le réseau ANDES (Association Nationale de Développement des Epicerie Solidaires). Ce réseau a été créé postérieurement à la naissance de nombreuses épicerie solidaires, à l'initiative du premier créateur d'épicerie solidaire. L'adhésion des porteurs de projet doit avoir été validée par le réseau pour que ceux-ci puissent bénéficier de l'expertise de ce dernier et de son image. ANDES n'effectue aucune démarche volontaire pour initier de nouveaux développements et se contente de répondre aux sollicitations.

II. MODÈLE « ESSAIMAGE SOUPLE »

Développement

- Initiative

L'initiative est généralement double : elle est le fruit de la rencontre entre la volonté de la structure fondatrice de développer un programme et de l'envie de porteurs de projet de porter un programme existant sur un nouveau territoire.

- Financement

Le financement du développement est essentiellement porté par les nouvelles structures locales : c'est aux porteurs de projet de trouver les ressources nécessaires au lancement de leur structure. Le coût pour la structure initiale se limite généralement au coût de transfert d'expertise aux nouvelles structures. Dans certains cas,

des aides ponctuelles au démarrage peuvent être apportées par la structure initiale aux nouvelles structures.

- Portage humain

Il est assuré par les porteurs de projet, très autonomes par rapport à la structure initiale. Le développement par essaimage impliquant de créer une nouvelle structure juridique, un autre élément clé des ressources humaines pour le projet est la mobilisation d'administrateurs locaux. Le Conseil d'administration local a en effet un pouvoir fort.

■ Exemple de financement du développement

Réseau entreprendre / La Table de Cana

Les Jardins de Cocagne

- La Table de Cana ne finance pas les nouvelles structures, mais celles-ci peuvent bénéficier des partenaires traditionnels du réseau : ainsi, la Fondation Kronenbourg avait l'habitude de financer les fonds propres des nouvelles Tables de Cana. Le réseau Entreprendre, lui, aide pendant les deux ou trois premières années les nouvelles associations Entreprendre (6% du budget de la tête de réseau est destiné à ce soutien). Le réseau des Jardins de Cocagne ne finance pas du tout les nouveaux jardins.

Organisation

- Fondements et outils communs

La structure fondatrice - tête de réseau - détermine le « cœur de son programme », ce qui est incontournable : cela constitue un socle commun partagé par l'ensemble des structures. Dans le cadre de ce modèle, le socle commun est relativement limité et le choix des modalités opérationnelles est en principe laissé aux structures locales : les valeurs, la mission, les objectifs et principes d'action sont communs a minima (parfois consignés dans une charte commune).

- Liens juridiques et financiers

Les liens entre la structure fondatrice et les nouvelles structures locales sont limités dans cette forme d'essaimage. Les liens financiers entre les structures sont réduits. Ils prennent parfois la forme d'une cotisation des structures locales à la structure fondatrice/tête de réseau.

- Gouvernance

L'organisation du réseau est très décentralisée et le pouvoir des structures locales est fort. Le conseil d'administration de la tête de réseau (ou autre instance dirigeante) est généralement l'émanation des structures locales.

- Evaluation et contrôle

Le contrôle est limité, mais pas forcément inexistant. Il peut être à l'initiative de la tête de réseau, et peut associer des pairs (système d'évaluation entre structures locales).

III. MODÈLE « ESSAIMAGE EN FRANCHISE »

Développement

- Initiative

Comme dans l'essaimage souple, l'initiative du développement est double, émanant à la fois de la structure fondatrice (tête de réseau - ou franchiseur) et de porteurs de projet locaux. Les nouveaux

développements naissent de la rencontre – spontanée ou provoquée – entre la motivation de porteurs de projets locaux et la stratégie du « franchiseur » en termes de développement.

- **Financement**

Si le franchiseur doit investir dans la formalisation et la capitalisation des pratiques afin d'être à même d'opérer un transfert de qualité de son expertise aux porteurs de projet, il n'assume pas nécessairement le financement des structures locales créées. Les porteurs de projet locaux ont donc la responsabilité de trouver les financements nécessaires pour assurer la création puis la pérennité de leur structure. La tête de réseau peut co-financer le développement ou aider à trouver les fonds nécessaires, notamment en phase de lancement.

- **Portage humain**

Le développement repose humainement sur les porteurs de projet locaux qui sont cependant sélectionnés par la tête de réseau. Cette sélection s'explique par le fait que la tête de réseau prend un risque en cédant la marque à ce porteur : elle veut donc s'assurer de l'adéquation entre son projet et les porteurs. Ces derniers sont avant tout des entrepreneurs, qui jouissent d'une certaine autonomie. Ils doivent cependant s'intégrer dans le cadre relativement précis de la franchise, et en respecter les éventuelles contraintes. Comme dans l'essaimage souple, le développement repose aussi sur l'implication de dirigeants locaux, bénévoles ou rémunérés.

■ Exemple de financement du développement

ENVIE

- La tête de réseau n'offre pas d'aide formalisée mais les nouvelles structures bénéficient des contacts de la Fédération (fondations, partenaires publics).

Unis-Cité

- Les structures en lancement sont soutenues financièrement (prise en charge de salariés mis à disposition des structures locales, recherche de fonds...) par la tête de réseau pendant les dix-huit premiers mois de lancement, afin de leur donner le temps de mobiliser leurs propres financements locaux.

Organisation

- **Fondements et outils communs**

Les relations contractuelles, qui sont au cœur du système de la franchise, indiquent précisément quels sont les fondements et outils communs. Leur contenu varie en fonction des organisations et dépend de ce que la structure fondatrice définit comme « incontournable ». Ces « incontournables » sont constitutifs de la « marque ». Vision, mission, objectifs et principes d'action sont a minima fixés. Les modalités de mise en œuvre (procédures, modes d'organisation, outils, pratiques...) peuvent être plus ou moins précisées selon les objectifs définis par la structure fondatrice.

- **Liens juridiques et financiers**

Le contrat de franchise régit les relations entre les structures franchisées et « le franchiseur ». Ces relations peuvent aussi éventuellement être définies dans le cadre d'une convention ou « contrat de licence » de marque (ex : Envie, PIMMS, Réseau

Plus) et/ou d'un règlement intérieur s'imposant à toute structure du réseau (ex : Habitat et Humanisme, Envie).

Les liens financiers se matérialisent en général par une cotisation des franchisés à la tête de réseau, assimilable à une contrepartie du droit d'utiliser la marque. Celle-ci peut notamment servir à financer les actions communes (évaluation, communication...).

- **Gouvernance**

Le « franchiseur », détenteur de la marque et donc garant du concept, a une autorité de fait sur les structures locales. L'instance dirigeante du « franchiseur » peut être composée, à des degrés variés, de représentants des instances dirigeantes locales. Traditionnellement, le « franchiseur » décide des grandes orientations stratégiques du réseau et de la répartition des fonctions au sein du réseau. Les structures locales, autonomes juridiquement, sont gérées par une instance dirigeante locale, qui peut éventuellement compter en son sein des représentants du « franchiseur ». Ce mode de gouvernance repose donc sur un pouvoir dual et sur une double légitimité, celle du « franchiseur » et celle de la structure « franchisée ».

- **Evaluation et contrôle**

Le contrôle se fait dans les conditions précisées dans le cadre de la franchise. Il est théoriquement fort sur tout ce qui est imposé par le contrat de franchise. Des procédures d'évaluation sont mises en œuvre par la tête de réseau ou peuvent associer d'autres intervenants (structures locales du réseau, experts extérieurs...).

IV. MODÈLE « CENTRALISÉ »

Développement

- **Initiative**

L'initiative du développement est prise par la structure fondatrice ou siège, qui peut ainsi définir précisément la mission et les objectifs des structures locales. Le choix de nouveaux territoires est effectué par le siège en fonction d'objectifs stratégiques.

- **Financement**

C'est le siège qui finance le développement des nouvelles antennes ou filiales. Il doit donc mobiliser les ressources nécessaires avant de développer. Ces financements peuvent avoir différentes origines : fonds propres, subventions nationales, subventions locales, partenaires financiers privés, dons, etc. Mais ils sont en tout état de cause mobilisés majoritairement par le siège.

- **Portage humain**

Les porteurs de projet locaux (ou directeurs de filiales) sont recrutés par le siège, en interne ou en externe, pour développer le projet sur de nouveaux territoires. Le siège assure la formation et le suivi des porteurs de projet. Ils sont placés sous l'autorité hiérarchique directe du siège.

Organisation

- **Fondements et outils communs**

Le programme développé est en principe relativement homogène, à la fois en termes de fondements et d'outils, mais cette homogénéisation varie en fonction des structures et des choix d'organisation.

- Liens juridiques et financiers

Deux options sont possibles : unicité de structure juridique (siège/antennes) ou filiales détenues majoritairement par le siège (holding/filiales). Le budget est unique ou consolidé, ce qui signifie que, in fine, le siège assume la responsabilité financière de l'ensemble des structures (pertes ou bénéfices). Ceci n'empêche pas de fixer un objectif d'équilibre économique à chacune des antennes ou filiales, mais des péréquations entre structures sont possibles.

- Gouvernance

Quelle que soit la structure juridique choisie, les relations hiérarchiques entre le niveau national et le niveau local sont claires : le siège a autorité sur les structures locales. Cependant, le degré de décentralisation peut ensuite varier d'une structure à l'autre en fonction des choix d'organisation. Des instances locales peuvent être mises en place : si elles n'ont pas de pouvoir juridique, elles peuvent permettre une meilleure appropriation du projet par le local, un meilleur ancrage (comités de pilotage locaux ou gestionnaires minoritaires par exemple).

- Evaluation et contrôle

Le contrôle du siège sur les programmes locaux est en principe fort et s'impose simplement du fait de la hiérarchie formelle entre

les antennes ou filiales et le siège. Le degré de contrôle varie alors en fonction de la capacité du siège à l'effectuer (notamment du fait de la distance géographique qui complique le contrôle), mais la responsabilité assumée par le siège rend indispensable la mise en place de procédures de contrôle et d'évaluation efficaces.

Les délégués assurent un reporting mensuel sur les aspects quantitatifs et financiers grâce à des tableaux de bord d'activités (indicateurs d'impayés, de précarité, taille du portefeuille de crédit, etc.).

En termes qualitatifs, chaque conseiller élabore un compte-rendu d'activité, qu'il transmet au délégué régional, qui en fait la synthèse et le transmet au directeur du réseau. Ce compte-rendu permet de faire remonter les bonnes pratiques, de faire le point sur les actions de développement engagées, sur le financement par rapport aux demandes déposées au siège ainsi que sur les partenariats.

■ Exemple

L'Adie

- Le directeur du réseau de l'Association pour le Développement de l'Initiative Economique (Adie) visite chaque délégation régionale deux fois par an.

4 LES QUATRE MODÈLES EN UN COUP D'ŒIL

		Dissemination	Essaimage souple	Essaimage franchise	Développement centralisé	
Développement	Initiative	Externe	Externe + Structure fondatrice	Structure fondatrice + externe	Structure fondatrice	
	Source du Financement	Local	Local	Local + Structure fondatrice	Structure fondatrice + Local	
	Portage humain	Libre	Validation des porteurs de projet par la structure fondatrice	Détection (éventuellement conjointe) et validation des porteurs de projet par la structure fondatrice	Recrutement par le siège	
	Fondements et outils communs	Uniquement des grands principes	Variable	Complets et précis	Complets et précis	
	Organisation	Liens juridiques et financiers	Aucun	Variable	Contrat de franchise, autonomie financière des structures locales, Contribution financière des franchisés au franchiseur	Unicité de structure ou détention majoritaire des capitaux par la structure fondatrice
		Gouvernance	Pas de pouvoir de la structure fondatrice sur les autres	Pouvoir de la tête de réseau comme émanation -non exclusive- des structures locales	Tête de réseau garante du concept et de la marque Instance dirigeante locale (pouvoir dual)	Hiérarchie du siège sur les antennes ou filiales
Evaluation et contrôle		Nul	Limité	Moyen à fort	Fort	

CHOISIR LE MODELE DE DEVELOPPEMENT APPROPRIE A SON PROJET

■ FORCES ET FAIBLESSES DES DIFFÉRENTS MODÈLES

Une fois présentées les spécificités des différents modèles, nous souhaitons maintenant entrer dans une phase plus analytique et nous pencher sur les forces et faiblesses respectives de chacun d'eux.

Rappelons encore une fois que ces bilans synthétisés ont vocation à servir de grille d'analyse et non pas d'évaluation exhaustive des qualités et défauts de chacun des modèles.

MODÈLE DISSEMINATION

	Forces	Faiblesses
Développement	<ul style="list-style-type: none"> • Coût financier et humain très faible pour la structure initiale car les seules dépenses sont liées à la mise à disposition de l'information sur le projet (formalisation, documents, site internet...) et à la valorisation du temps éventuellement passé à partager ces informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement assujéti à l'initiative que prennent des personnes extérieures pour lancer le projet sur un nouveau territoire
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Forte capacité d'innovation et d'expérimentation des structures dupliquées du fait de leur autonomie totale vis à vis du projet initial • Très faibles risques pour la structure fondatrice • Forte appropriation par la structure locale à l'initiative de la création d'une nouvelle structure 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de décalages ou de déclinaisons inappropriées du projet initial du fait de l'absence de contrôle • Faible capitalisation de l'expérience des structures existantes • Risque d'échec plus important du fait de l'absence de solidarité financière entre la structure fondatrice et les nouvelles structures

■ Exemple

Les Jardins de Cocagne

- Créé en 1992, le premier jardin de Cocagne a suscité l'envie chez d'autres personnes de lancer des jardins sur le même modèle. Après plusieurs duplications réussies sur le modèle « dissémination », le fondateur du premier jardin et les personnes autour de lui ont constaté la faiblesse des possibilités de capitalisation ouvertes par ce type de développement et ont ressenti le besoin d'une plus forte structuration : ainsi, en 1999, ils ont décidé de créer une tête de réseau (et donc d'évoluer vers un modèle d'essaimage souple), afin de mieux capitaliser l'expertise acquise.

MODÈLE « ESSAIMAGE SOUPLE »

	Forces	Faiblesses
Développement	<ul style="list-style-type: none"> • Développement rapide, grâce à la combinaison d'une impulsion interne et d'un appel aux initiatives externes • Accompagnement relativement « léger » • Coût limité pour la structure fondatrice 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité pour les structures locales de rassembler les fonds nécessaires au lancement avant de commencer
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne capacité d'innovation et d'expérimentation du fait de contraintes relativement faibles vis à vis du modèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalisation limitée de l'expérience des structures existantes, qui peut entraîner la répétition des mêmes erreurs • Maîtrise limitée de la qualité du projet du fait du faible degré de contraintes • Visibilité moindre du fait d'une hétérogénéité des structures • Capacité d'impulsion de la structure initiale limitée par le processus de décision parfois complexe (pouvoir fort des structures locales qui peuvent être en décalage avec la structure fondatrice)

■ Exemple

La Table de Cana

- Il ressort de l'expérience du réseau Table de Cana que la souplesse de fonctionnement et la liberté laissée aux structures (notamment dans le choix de l'activité : traiteur, sandwicheries,...) a entraîné des difficultés pour développer une image de marque cohérente (celle-ci pouvant constituer un atout pour les Tables de Cana locales dans leurs rapports commerciaux).

MODÈLE « ESSAIMAGE EN FRANCHISE »

	Forces	Faiblesses
Développement	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement possible de porteurs de projet « entrepreneurs » attirés par la prise de responsabilité et le risque de la création (mais en même temps rassurés par l'expérience de la franchise et le programme « clés en main ») Investissement financier relativement limité de la structure initiale réduit au coût du transfert d'expertise (sauf lorsque la structure fondatrice investit dans le lancement) 	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés pour trouver les fonds d'amorçage pour les structures locales (sauf lorsque la structure fondatrice investit dans le lancement)
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise de la qualité assurée par une relation contractuelle, qui peut être évaluée régulièrement Garantie d'une cohérence de marque et donc d'une visibilité importante Ancrage local fort qui permet une adaptation aux spécificités locales et un accès aux financements locaux Forte capitalisation des pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> Répartition complexe des pouvoirs et des fonctions entre la structure fondatrice et les structures locales (équilibre difficile à trouver et parfois instable en fonction du type de contrat) Dualité du pouvoir qui peut entraîner des résistances dans la prise de décisions et dans leur mise en œuvre Faible maîtrise des risques, notamment en termes d'image du fait de l'autonomie laissée aux structures locales (l'échec de l'une d'elle peut rejaillir sur toutes les autres)

■ Exemple

ENVIE

- La Fédération Envie a mis en place une idée originale pour faciliter la capitalisation et la diffusion des bonnes pratiques : des « groupes projets » comprenant des directeurs, des salariés, des bénévoles (configuration variable) travaillent sur des thèmes précis (politique commerciale ou projet social par exemple) en fonction des priorités décidées par les instances de la Fédération ; par ailleurs des « binômes administrateur/directeur » sont chargés d'auditer les structures locales de manière régulière et lorsque l'une des structures locales connaît une situation difficile.

MODÈLE CENTRALISÉ

	Forces	Faiblesses
Développement	<ul style="list-style-type: none"> Permet un volontarisme fort en matière de développement Possibilité pour le siège de lever des fonds et d'investir pour le développement 	<ul style="list-style-type: none"> Investissement financier important de la structure fondatrice dans le développement qui nécessite de trouver les ressources pour pouvoir développer
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise forte de la qualité des actions et de l'homogénéité des procédures Forte capitalisation des pratiques et centralisation/mutualisation de certaines tâches administratives Stabilité financière (consolidation entre les structures) Permet le développement d'un fort sentiment d'appartenance 	<ul style="list-style-type: none"> Moindre capacité à innover par la logique hiérarchique Moindre capacité d'adaptation aux spécificités locales Risques liés aux liens juridiques et financiers très forts entre les structures

■ Exemple

AFEV

- En 12 ans, l'AFEV a réussi à s'implanter dans 160 sites. Ce développement a été complètement initié par l'association nationale, qui a répondu aux sollicitations externes (ministères ou collectivités locales). Grâce aux financements négociés nationalement, l'association s'est implantée sur de nouveaux territoires puis a cherché à mobiliser les collectivités locales. Cette démarche a pu être parfois mal perçue localement et pose parfois quelques difficultés avec les collectivités locales.

2 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU DÉVELOPPEMENT

Ces forces et faiblesses des différents modèles étant repérées, il convient à présent de s'interroger sur les facteurs de succès du développement d'une initiative qui fonctionne sur de nouveaux territoires. Si certains facteurs dépendent du modèle choisi pour développer, d'autres sont communs à l'ensemble des modèles.

I LES FACTEURS COMMUNS À L'ENSEMBLE DES MODÈLES

Nous avons identifié sept facteurs principaux pour pouvoir dupliquer dans de bonnes conditions une initiative réussie sur de nouveaux territoires.

- Valider les motivations pour développer : formaliser les raisons du développement permet de réfléchir à son impact et d'éviter de « développer pour développer ». Cela permet de valider que le développement a un sens, stratégique, économique, politique et/ou philosophique. Si ce travail de précision des motifs est fait avec soin et partagé, toutes les parties prenantes pourront ainsi les connaître et les comprendre, ce qui constitue assurément un atout pour la réussite de la démarche.

Quelles sont les raisons pour lesquelles
je souhaite développer mon projet ?

- Identifier précisément ce qui constitue les fondements du projet : un préalable et un enjeu fondamental pour réussir le développement d'une initiative sur de nouveaux territoires est d'avoir défini précisément ce qui est incontournable dans un projet pour qu'il fasse sens, ce que la structure fondatrice veut défendre comme fondements communs et, a contrario, ce qui peut évoluer sans dénaturer le projet. Cette identification des fondements peut se traduire par des textes qui permettent de clarifier et rendre visible ce qui fait le socle du projet.

Quels sont les éléments fondamentaux du projet,
qui devront être transposés sur tous les territoires ?

- Définir la répartition des rôles entre la structure initiale et les structures locales : en fonction du degré de centralisation des fonctions et du degré d'homogénéité des pratiques au sein du réseau, il est nécessaire de répartir les pouvoirs et les fonctions transversales à tous les programmes (formation, gestion, communication, soutien au développement, animation du réseau). Cette étape est fondamentale pour la réussite du développement, en particulier lorsque les distances géographiques augmentent entre les structures locales et la structure fondatrice et lorsque le nombre de structures locales progresse. En effet, il devient alors d'autant plus important d'avoir établi des modes de gouvernance et de fonctionnement efficaces et formalisés. Trouver l'équilibre entre le niveau central et le niveau local est toujours difficile, et cet équilibre ressemble le plus souvent à un mouvement de balancier : si la répartition ne peut jamais être parfaite et définitive, il n'en demeure pas moins nécessaire de chercher à atteindre un équilibre durable et donc auquel adhèrent les différents protagonistes. Dans la répartition des fonctions, il est important de distinguer les missions qui relèvent du fonctionnel et celles qui sont plus stratégiques et comportent donc des enjeux de pouvoir plus importants. Ainsi, par exemple, on peut choisir une organisation très décentralisée, avec

un fort pouvoir aux structures locales sur le « projet » et une centralisation des fonctions administratives pour éviter de multiplier les coûts de gestion et les besoins en formation.

Comment seront repartis les rôles et responsabilités
entre les différentes entités ?

- Mobiliser et développer les ressources humaines : que l'initiative du développement soit prise par la structure d'origine ou que des porteurs de projet externes la sollicitent pour mener un projet identique, les ressources humaines vont jouer un rôle crucial dans la croissance et la pérennité d'un réseau. Sans les femmes et hommes motivés et compétents pour le porter et le consolider, le développement ne pourra avoir lieu. Il est donc fondamental que soient anticipés en amont les enjeux suivants : quels sont les femmes et hommes clés du développement (fondateurs ? porteur de projet ? accompagnateurs/formateurs ?...) ? Quelles sont les qualités et compétences dont ils devront disposer (autonomie, capacité entrepreneuriale, goût pour le travail en réseau...) ? Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour identifier, former et/ou accompagner ces personnes ? Comment gérer les questions de transition (de porteur de projet/fondateur à directeur/coordonateur) et de pérennité de ces ressources (comment anticiper les évolutions, limiter le turnover...) ?

Quelle est ma stratégie de mobilisation et de gestion
des ressources humaines ?

- Mobiliser les ressources financières nécessaires au développement : en fonction du modèle choisi, la responsabilité de mobiliser les ressources nécessaires incombe au siège ou aux porteurs de projet locaux, mais en tout état de cause, la principale difficulté, et donc le principal enjeu, sont de réussir à mobiliser les ressources nécessaires pour investir dans le lancement d'un programme sur un nouveau territoire. La mobilisation de fonds peut être particulièrement difficile pour les structures dans le secteur non marchand et/ou qui fonctionnent avec beaucoup de subventions. Il est donc indispensable de réfléchir le plus amont possible à la stratégie pour mobiliser des fonds en vue du développement.

Quelle est ma stratégie de financement
du développement ?

- Assurer une transition vers de nouvelles fonctions : lorsqu'un projet se développe, les fonctions assurées par la structure fondatrice évoluent, passant souvent d'un rôle de gestionnaire de programme à celui d'animation d'un réseau. Anticiper et gérer la transition d'un rôle à l'autre est essentiel pour garantir un développement efficace. Ceci implique une évolution de la définition des rôles, mais également une évolution des compétences et des ressources mobilisées pour jouer ce nouveau rôle.

Quels seront le nouveau rôle et les nouvelles
compétences requises pour la structure fondatrice ?

- Mettre en place un système de transfert d'expertise et d'information entre les structures : la formation des porteurs de projet, quel que soit le modèle de développement, est fondamentale. Elle l'est d'un point de vue technique (faciliter la mise en œuvre opérationnelle du programme lancé) mais aussi d'un point de vue de culture d'organisation : plus le porteur de projet

sera formé et intégré dans l'organisation, plus il sera investi dans le projet et garantira une bonne qualité du programme. Il est donc indispensable que la structure fondatrice mette au point des méthodes de transmission du projet efficaces. Un système d'information performant entre les structures est également une clé de succès du développement. En effet, la communication entre les structures favorise les échanges de pratiques et le développement d'une culture commune, gages de qualité pour le projet.

Comment capitaliser l'expertise
et expérience des différentes entités ?

TEMOIGNAGE

S'inscrire clairement dans une logique de partenariat, en premier lieu localement »

Par Valérie Fayard,
responsable administrative et financière d'Emmaüs

Etes-vous globalement satisfaite de la manière
dont vous avez développé votre structure
sur de nouveaux territoires ?

Le développement du réseau Emmaüs depuis 50 ans s'est fait sur une logique exclusive de réponse à la problématique de l'exclusion : « Servir en premier le plus souffrant » fut et reste notre devise : les activités économiques ont toujours été conçues comme des moyens. Au fil des ans, c'est pour lutter contre une exclusion aux formes multiples que le mouvement a su diversifier ses modes d'action. De ce point de vue, avoir réussi à construire un mouvement fait de 250 groupes de base, dont 150 environ sur le champ économique de la récupération offrant des postes d'activité à plus de 3000 salariés, et 4000 compagnons est un succès. Pour preuve : le maillage national et la capacité de collecte partout sur le territoire, l'inventivité et la réactivité, la diversité des modèles économiques et sociaux (communautés, chantiers d'insertion, entreprises d'insertion, sociétés commerciales), la notoriété du nom Emmaüs. Mais dire que cela procédait d'un plan cohérent de développement fondé sur des modélisations précises serait assez loin de la réalité... Ce développement est essentiellement la résultante d'une mobilisation formidable d'énergies multiples. D'où, à contrario, les limites du modèle : insuffisance de la conception d'outils et de la modélisation, trop faible mutualisation, grande hétérogénéité des structures et des modèles économiques et juridiques, insuffisante reconnaissance du mouvement comme acteur du champ économique de la récupération...

Quelle difficulté principale avez-vous rencontrée
lors de ce changement d'échelle ?

Nous avons ressenti un décalage entre les besoins sociaux (offrir des portes de sortie à des publics aux problématiques de plus en plus complexes) et les outils économiques et juridiques de plus en plus contraignants. La décentralisation des dispositifs publics d'aide rend difficile la conception d'un modèle centralisé. Il est aussi difficile de trouver des porteurs de projets ayant à la fois des capacités de bons gestionnaires, et une réelle capacité d'accompagnement des personnes en grande difficulté.

Quels conseils donneriez-vous à ceux
qui voudraient répliquer sur un autre territoire
une initiative à finalité sociale ?

D'abord, il est essentiel de bien définir l'objectif du projet sur le plan économique (s'assurer de la viabilité à terme) et social (définir le public visé, s'assurer que l'activité économique proposée correspondra aux capacités de ce public, et lui permettra une réelle insertion).

Ensuite, étudier le plan de financement : d'abord, ne pas négliger les besoins de financement au démarrage (sous-capitalisation fréquente) et s'assurer de la viabilité du compte de résultat prévisionnel.

S'inscrire clairement dans une logique de partenariat, en premier lieu localement : avec les pouvoirs publics, et les autres acteurs de l'économie sociale. Disposer au sein du réseau d'outils de mutualisation et d'échanges des pratiques (au plan économique et social).

II. LES FACTEURS SPÉCIFIQUES À CERTAINS MODÈLES

A ces facteurs génériques s'ajoutent un certain nombre de facteurs clés de succès spécifiques aux modèles choisis. Nous citons ici ceux qui sont ressortis le plus clairement de notre étude.

Modèle dissémination

- Développer une communication externe efficace, faire connaître le projet, dans le but de faire émerger des porteurs de projet éventuels.
- Avoir conscience des limites de ce modèle de développement en terme de rapidité et de la forte possibilité que le projet évolue en se développant. Ces deux points sont en effet au coeur de ce modèle et doivent être acceptés comme tels en contrepartie d'autres atouts.

Modèle essaimage souple

- Définir avec précision les fondements communs et les modalités de leur évolution possible. Dans ce modèle à structure horizontale, il est indispensable de mettre en place des modes de gouvernance participatifs pour assurer la cohésion du projet et éviter les forces centrifuges.
- Mettre en place un cadre pour la mutualisation des pratiques et des outils entre les structures, afin de pallier la faible capitalisation inhérente à ce modèle.
- Favoriser l'implication des structures locales dans la vie du réseau et leur adhésion au projet : en l'absence de liens hiérarchiques et/ou formalisés, la participation à la vie du réseau repose uniquement sur l'adhésion au projet, la volonté de chacun de s'impliquer, et la confiance entre les structures. Il est donc primordial de mettre en place les meilleures conditions possibles pour qu'une vie de réseau dynamique, intégrant toutes les structures, permette le rayonnement du projet.

Modèle essaimage franchisé

- Formaliser de manière précise le concept et ses modalités d'évolution, les procédures opérationnelles à mettre en oeuvre, et plus largement les conditions d'utilisation de la marque.
- Formaliser un processus approprié d'identification, de recrutement et de formation des porteurs de projets, sur qui le succès du développement repose.

- Mettre en œuvre un système efficace d'évaluation des structures franchisées, ainsi que des mesures permettant de corriger les écarts avec les règles à respecter.
- Définir un système de gouvernance adapté, articulant représentation des structures franchisées et du franchiseur pour permettre un bon équilibre des pouvoirs.

T E M O I G N A G E

Concilier la mutualisation et les initiatives locales »

Par Gilles Reydellet, Directeur de l'Union des PIMMS

Etes-vous globalement satisfait de la manière dont vous avez développé votre structure sur de nouveaux territoires ?

Oui, au regard des efforts et des moyens que mobilise la création de nouveaux sites pérennes et performants. Non, au regard des besoins existant notamment sur les territoires cibles de la politique de la ville.

Quelle difficulté principale avez-vous rencontrée lors de ce changement d'échelle ?

Concilier les nécessaires mutualisations de pratiques et de moyens au sein d'une tête de réseau et les initiatives locales indispensables au dynamisme et à l'évolution des sites.

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui voudraient répliquer sur un autre territoire une initiative à finalité sociale ?

Se donner les moyens de recenser les besoins et de mobiliser l'ensemble des acteurs d'un territoire autour d'un projet commun. Et s'appuyer sur une méthodologie et une expérience pour la mise en œuvre du projet.

Modèle centralisé

- Définir et formaliser les procédures opérationnelles permettant de bénéficier de l'effet de levier du système centralisé.
- Compenser la possible faiblesse d'ancrage local (absence de Conseil d'administration local dans le cas d'une organisation constituée sous statut associatif par exemple) par une mobilisation d'acteurs au travers de dispositifs à inventer en fonction de la nature du projet, du statut et de la culture de l'organisation, du contexte local (filiales avec actionnariat « local », comité de pilotage local, réseau de bénévoles...).
- Mettre en place un système de relations (reporting) entre le niveau local et le niveau central qui responsabilise les porteurs de projets locaux, notamment sur les aspects financiers, tout en permettant au siège de garder une visibilité sur le budget local. Cet équilibre difficile à trouver est la clé pour réussir un développement centralisé.
- Mettre en place un système d'évaluation performant afin de garantir l'homogénéité des pratiques.

T E M O I G N A G E

Moins répliquer que ré-interpeller le projet associatif »

Par Jean-Pierre Bultez, directeur chargé du développement des Petits Frères des Pauvres

Etes-vous globalement satisfait de la manière dont vous avez développé votre structure sur de nouveaux territoires ?

L'association recherche toujours quel est son type de développement. Mais l'adoption en assemblée générale du « projet associatif » en juin 2004, ainsi que le plan d'action qui se construira jusqu'en juin 2005 pour être adopté également en assemblée générale, pose différemment la question. L'association avance vers un développement par plan d'action et programmes d'actions prioritaires, parmi lesquels pourraient figurer, dans certaines régions, un développement géographique. Mais c'est le signal donné par le « projet associatif » sous la formule « ensemble, aller vers les plus pauvres » qui devient maintenant la « boussole » de tous les acteurs. Cette élaboration s'est faite en un an, par un travail d'animation démocratique des acteurs : c'est donc « une manière » conforme au projet lui-même.

Quelle difficulté principale avez-vous rencontrée lors de ce changement d'échelle ?

Il y a conscience de la difficulté à définir un changement d'échelle. Il ne s'agit pas seulement de laisser les initiatives venir du terrain et de les entériner en fonction de facteurs économiques essentiellement.

Ce changement de cap, formulé par « aller vers les plus pauvres » conduit à redéfinir les territoires, les acteurs et partenaires et même les alliances à construire pour aboutir à de nouveaux projets. Si l'on avait jusqu'à présent en tête que le développement était une équation en action quantité/qualité, on est maintenant passé à une articulation plus subtile entre pertinence/pauvres/besoins. L'année 2005 permettra de vérifier l'adaptation des acteurs bénévoles et salariés à cette nouvelle donne.

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui voudraient répliquer sur un autre territoire une initiative à finalité sociale ?

Il s'agit moins de répliquer que de ré-interpeller le projet en place selon des orientations politiques approuvées par les décideurs politiques (Assemblée Générale par exemple). La facilité consiste peut-être à croire que les acteurs locaux de l'association, par leur présence sur le terrain, captent forcément l'essentiel des changements en cours, tant dans la société que dans le secteur particulier où ils opèrent. Il vaut mieux parfois interroger les acteurs et conduire un changement, par le « haut » (décisions en AG puis mode opératoire) que de laisser toujours la base chercher seule son développement.

Une fois que l'entrepreneur a identifié les forces et faiblesses des différentes options, il lui reste à faire le plus compliqué : choisir le modèle le mieux adapté à sa propre organisation et à ses propres enjeux. Nous insistons ici sur le fait que l'étude de différentes expériences montre très clairement qu'aucun des modèles n'est intrinsèquement supérieur aux autres. Ce sont les objectifs, ambitions, priorités et l'environnement d'un projet qui rendent un modèle plus pertinent pour une organisation à un instant donné.

Nos travaux nous ont cependant permis d'identifier un certain nombre d'options stratégiques déterminantes pour le choix d'un modèle ou de l'autre. En effet, en fonction de chaque option stratégique ou contrainte retenue, un modèle peut apparaître comme plus ou moins approprié. En croisant les choix effectués pour chacune des options, une tendance lourde peut ressortir, guidant ainsi l'entrepreneur dans sa décision.

3 LES DIFFÉRENTS CHOIX STRATÉGIQUES DÉTERMINANTS

Nature du concept à développer :

Le degré d'adaptabilité ou de formalisme d'un projet, son degré de précision, l'existence ou non de contraintes liées à sa mise en œuvre et à sa reproduction, sont autant d'éléments permettant de caractériser le concept développé et pouvant servir de clé pour choisir le modèle le plus approprié.

Il ressort en effet de notre étude que plus le concept est fort, précis, consigné, plus le modèle de développement doit permettre un certain degré de contrôle : ce sont ainsi les modèles d'essaimage par franchise et centralisés qui apparaissent comme les plus pertinents. A l'inverse, les modèles les plus libres (dissémination / essaimage souple) semblent plus adaptés au développement de concepts souples et adaptables.

Volonté de contrôle :

Le degré de contrôle par la structure fondatrice des nouvelles structures développées est également un critère déterminant du choix d'un modèle. Quel droit de regard la structure fondatrice souhaite-t-elle avoir sur les nouveaux développements ? Souhaite-t-elle ou non évaluer l'application des opérations et la qualité des résultats ? En a-t-elle les moyens ? Si l'option retenue est celle d'un contrôle fort, alors ce sont le modèle d'essaimage franchisé et le modèle centralisé qui apparaissent les plus adaptés, puisque leurs structures de gouvernance et les liens juridiques qui existent entre les structures facilitent particulièrement ce contrôle.

En revanche, si cette notion de contrôle n'est pas essentielle à l'atteinte de la mission, alors les modèles de dissémination et d'essaimage souple sont beaucoup plus légers à mettre en œuvre.

Pouvoir de la structure fondatrice :

Assez proche de la notion de contrôle, cette notion de pouvoir de la structure fondatrice se distingue cependant par la maîtrise décisionnelle que la structure fondatrice souhaite garder ou non sur les structures nouvellement développées. La structure fondatrice peut souhaiter abandonner, partager ce pouvoir, ou au contraire, le garder afin de rester maître des grandes décisions stratégiques pour le réseau. Si la structure fondatrice souhaite garder la maîtrise décisionnelle sur les nouveaux développements, alors seul

le modèle centralisé lui permettra de se faire. Si elle souhaite maîtriser certaines décisions, tout en étant prête à partager cette maîtrise sur d'autres catégories de décisions, alors c'est le modèle d'essaimage franchisé qui apparaît comme le plus approprié. Si la question du pouvoir et de la maîtrise des décisions n'est pas au cœur des préoccupations, ou si ce sont des modes de fonctionnement collectifs et participatifs qui sont privilégiés, alors les initiateurs du développement pourront porter leur choix sur le modèle de dissémination (au sein duquel la notion de pouvoir est absente) ou sur le modèle d'essaimage souple (au sein duquel elle est faible).

Risque financier :

Quel degré de risque financier la structure fondatrice est-elle prête à prendre ou peut-elle matériellement prendre ? Souhaite-t-elle et peut-elle s'engager financièrement dans le développement de nouvelles structures ? Est-elle prête à porter financièrement d'éventuelles pertes ? Si ce n'est pas le cas, alors les modèles de dissémination et d'essaimage (souple et franchisés), fondés sur la création de structures autonomes, permet de limiter fortement le risque financier, puisque celui-ci est alors porté par les nouvelles structures juridiques.

En revanche, si elle est prête à porter la responsabilité financière sur l'ensemble des structures, elle pourra choisir le modèle centralisé.

Moteur du développement :

Par qui le développement est-il impulsé ? Quel est le degré de volontarisme de la structure fondatrice en matière de développement ? Quelle est l'ouverture laissée à des propositions de développement venues de l'extérieur ?

Les structures fondatrices qui n'ont pas de volonté intrinsèque de se développer, mais souhaitent simplement répondre aux sollicitations de développement en externe s'orienteront spontanément vers le modèle de dissémination. Lorsque l'impulsion du développement vient à la fois de moteurs internes et externes, alors le modèle de développement par essaimage (souple ou franchisé) est le plus approprié dans la mesure où il permet à la fois un volontarisme dans le développement et l'appui sur des porteurs de projets locaux « autonomes ». Lorsque l'impulsion du développement est essentiellement interne, ce sont alors le modèle d'essaimage en franchise et plus encore le modèle centralisé qui semblent les plus efficaces.

Appropriation locale :

Quelle importance a l'ancrage local dans le succès du projet ? Ce dernier est-il facilement répliquable sur différents territoires ou nécessite-t-il des adaptations à chacun de ses territoires d'implantation ? Est-il stratégiquement nécessaire que des acteurs locaux s'approprient et s'impliquent dans le projet ?

Les modèles de dissémination et d'essaimage (souple ou franchisé), par l'autonomie et la liberté qu'ils confèrent ainsi que par la dévolution de pouvoir qu'ils permettent, sont particulièrement adaptés à des projets requérant une forte adaptation et appropriation locale.

C'est moins le cas pour le modèle centralisé, qui ne se fonde pas spontanément sur l'appropriation du projet par des acteurs locaux.

Secteur d'activité :

Marchand ou non marchand, faiblement ou fortement concurrentiel... Certains modèles sont-ils plus performants pour certains secteurs ? Notre étude n'a pas permis d'établir de tendance sur la base d'une distinction activités marchandes/non marchandes. En revanche, il ressort de notre étude que les modèles les plus maîtrisés (centralisé et essaimage en franchise) sont particulièrement adaptés à des environnements fortement concurrentiels, puisqu'ils permettent un positionnement fort vis à vis de la concurrence, une maîtrise de la qualité et des prises de décisions relativement rapides. Dans des environnements moins concurrentiels, les modèles moins cadrés de dissémination et d'essaimage souple peuvent constituer des solutions adaptées.

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui voudraient répliquer sur un autre territoire une initiative à finalité sociale ?

Il faut prendre le temps de comprendre la complexité des territoires pour la dépasser. Aussi, s'adosser sur un partenariat fort, y compris en acceptant d'être relégué dans un premier temps, comme simple « opérateur technique » pour maîtriser les enjeux de territoires que l'on ne maîtrise pas ou mal est une bonne idée. Ne surtout pas plaquer bêtement.

TÉMOIGNAGE

Comprendre la complexité des territoires pour la dépasser »

Par Zinn-Din Boukhenaiissi, CNLRQ

Etes-vous globalement satisfait de la manière dont vous avez développé votre structure sur de nouveaux territoires ?

Oui, même si cela n'est pas encore gagné !!!

Quelle difficulté principale avez-vous rencontrée lors de ce changement d'échelle ?

Il n'a pas toujours été facile d'appréhender une autre culture et son langage approprié. La conception et l'analyse de nouveaux ratios financiers ne sont pas non plus aisées. Enfin, mobiliser des acteurs différents peu familiers avec la culture du secteur de l'insertion a été une difficulté à surmonter.

4 GUIDE SCHEMATIQUE D'AIDE À LA DÉCISION

Quelle est la colonne à laquelle votre projet correspond le mieux ?

Concept	Adaptable		Très formalisé	
	Nulle	Faible	Forte	
Volonté de contrôle				
Pouvoir de la structure fondatrice	Nul	Faible	Partagé	Fort
Risque financier	Nul à très limité	Risque limité		Risque fort
Moteur du développement	Externe	Externe / Interne	Interne / Externe	Interne
Appropriation locale	Importante			Moins importante
Secteur	Secteur marchand ou non marchand, dans un environnement pas ou peu concurrentiel		Secteur marchand ou non marchand, dans un environnement concurrentiel à très concurrentiel	
	MODÈLE DISSÉMINATION	MODÈLE ESSAIMAGE SOUPLE	MODÈLE ESSAIMAGE FRANCHISÉ	MODÈLE CENTRALISÉ

CONCLUSION

Les travaux menés nous ont permis de confirmer un certain nombre de points importants :

- Le développement d'initiatives réussies sur de nouveaux territoires est une stratégie efficace d'accroissement de l'impact social de ces initiatives, si tant est que le modèle de développement choisi soit adapté à la mission, aux objectifs, à l'environnement et à la culture du projet
- Choisir un modèle de développement adapté à son projet est une décision résolument stratégique, complexe et qui requiert une compréhension fine des enjeux externes et internes du projet, ainsi qu'une prise de recul vis-à-vis des opérations quotidiennes de l'organisation
- Il n'existe pas de modèle qualitativement supérieur pour une organisation donnée, mais bien un modèle adapté aux circonstances et aux priorités de l'organisation à un moment donné.
- Ces conditions étant susceptibles d'évoluer, le modèle lui-même pourra évoluer, vers plus ou moins de contrôle ou d'autonomie, ou emprunter à d'autres modèles certaines de ses caractéristiques.

Fruit du partage d'expériences de professionnels, de la réflexion d'étudiants et de la formalisation d'enseignants de l'ESSEC et d'experts, ce travail ne prétend pas répondre à l'ensemble des questions que se posent les développeurs d'initiatives sociales réussies. Notre objectif est d'apporter à ces derniers des premiers éléments de réflexion et de formalisation d'une problématique complexe, afin de les accompagner dans leur prise de décision.

En contribuant à la publication de cet ouvrage, la Caisse des Dépôts et l'AVISE espèrent aider les initiatives économiques à vocation sociale à aborder la question de leur développement sur de nouveaux territoires, et contribuer ainsi au développement de leur impact social, en faveur de l'intérêt collectif.

POSTFACE

Les trois défis du changement d'échelle ou de la duplication d'un projet réussi »

par Thierry Sibieude, professeur titulaire de la Chaire Entrepreneurat Social de l'ESSEC

Le développement des entreprises à finalité sociale se réalise prioritairement de façon empirique dans la mesure où il s'agit de répondre à des besoins que ni les pouvoirs publics ni le marché ne sont capables de satisfaire. Ainsi, les moyens financiers nécessaires à la satisfaction de ces besoins n'existent pas a priori.

Les porteurs de projets et les entrepreneurs sont donc conduits à inventer des solutions, le plus souvent dans l'urgence, dans un contexte non porteur. Un tel contexte exige donc innovation, réactivité, ténacité et volonté forte de réussir, capacité à réunir des moyens financiers minima.

Pour autant, la théorisation de la pratique et une analyse a posteriori doivent être réalisées pour accroître la performance sociale de l'activité conduite. Ce document se veut une première étape dans ce sens, proposant des pistes de solutions et différentes clés.

Une telle démarche se justifie d'autant mieux que le secteur de l'économie sociale se trouve confronté à trois grands défis :

LA PRISE EN COMPTE ET LA VALORISATION DU LIEN AVEC LE TERRITOIRE D'UNE ACTION SOCIÉTALE

Cette dimension est essentielle dans la mesure où la réglementation européenne sur les services en cours de mise en place entraînera une évolution profonde des pratiques et habitudes concurrentielles. C'est ce nécessaire ancrage territorial qui permet de justifier une adaptation de cette réglementation et qui fonde l'argumentation par laquelle il faudra obtenir l'exclusion des services à caractère social ou sociétal du champ de la concurrence telle que la directive services souhaite l'instaurer. C'est aussi cet ancrage territorial qui permet de mieux maîtriser les effets de la mondialisation des marchés et d'en corriger certains dysfonctionnements. C'est ainsi que, dans les pays développés, les emplois créés ne peuvent être délocalisés et permettent un meilleur partage des bénéfices de l'internationalisation des marchés. Parallèlement, dans les pays en développement, ce sont les entrepreneurs sociaux qui vont pallier les carences des pouvoirs publics en matière de satisfaction des besoins essentiels de la population. Les initiatives privées compensent le rythme beaucoup plus lent des pouvoirs publics à satisfaire ces besoins auxquels la croissance économique ne parvient pas à répondre. Si la croissance économique est en effet une condition absolument impérative (pour partager de la richesse, il faut que celle-ci existe et ait été créée), elle n'est en aucun cas suffisante (le marché est un sous-système de la société et on ne voit pas comment un sous-système peut réguler le système dans son ensemble) pour parvenir à un développement répondant à l'ensemble des besoins collectifs.

LA NÉCESSAIRE STIMULATION DE LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

L'enjeu est là de se mettre en capacité de récompenser l'entrepreneur afin d'entretenir son énergie créative, sa volonté de se battre et de se développer. Celles-ci reposent sur l'engagement, la conviction, le

charisme et la volonté de réussir de l'entrepreneur en tant qu'individu et sa capacité à identifier puis trouver et enfin mobiliser les compétences nécessaires portées par des bénévoles, volontaires ou professionnels. Or il est essentiel de proposer aux entrepreneurs individuels un bénéfice, un stimulus équivalent à celui que procurent les profits financiers partagés dans le secteur lucratif. Il s'agit de lutter contre l'essoufflement voire l'épuisement des équipes face à des tâches dont, le plus souvent, la dimension et l'ampleur dépassent de toute façon les capacités humaines de l'entrepreneur et celles du noyau de compétences qu'il a réunis.

Il s'agit aussi de lutter contre la tension interne inévitable chez celui qui s'engage, entre la volonté de faire changer le monde et le constat inexorable que le changement ne peut qu'être le résultat d'une multitude d'actions locales, dont le caractère positif cumulé est très difficile à percevoir par chacun des contributeurs à l'endroit où il se trouve. Il en résulte alors un sentiment d'impuissance difficilement acceptable puisque l'engagement est fondé par un idéal, une ambition d'idée. La duplication d'un projet ayant réussi ou un changement d'échelle maîtrisé, peuvent constituer des moteurs efficaces et une réponse à cette exigence de visibilité et de résultats concrets.

LA PRISE EN COMPTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il ne s'agit pas d'une responsabilité supplémentaire mais d'un nouveau cadre d'action pour les entrepreneurs sociaux. Le développement durable induit une mobilisation de plus en plus forte des entreprises du secteur privé lucratif pour les questions d'intérêt collectif. Leur participation s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociale de l'Entreprise. En outre le développement durable induit une exigence de résultats et d'évaluation du résultat des actions sociales et sociétales. L'exigence vis à vis des acteurs se trouve donc considérablement accrue. Certes les entreprises du secteur privé lucratif et les acteurs de l'économie sociale qui exercent leurs missions dans le secteur marchand, sont rompus à cette logique de pensée mais ils se trouvent eux aussi interpellés sur la contribution qu'ils peuvent apporter au résultat à atteindre en matière sociale ou sociétale.

En effet, la logique de développement durable qui inspire de plus en plus largement les politiques internationales et nationales, et donc par ricochet les stratégies des entreprises (celles-ci s'adaptant par rapport aux « règles du jeu » que constituent les politiques et réglementation en tout genre), amène les acteurs à raisonner en termes de satisfaction des besoins (et non plus de dispositif à mettre en œuvre ou de procédures à respecter). Toutes celles et tous ceux qui prennent en charge un intérêt collectif sont donc contraints de mesurer leur efficacité à cette aune de la satisfaction du besoin. Les entrepreneurs sociaux et les acteurs de l'économie sociale, y compris ceux opérant dans le secteur non marchand n'échappent pas à cette règle.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier très sincèrement l'ensemble des personnes sans lesquelles cet ouvrage n'aurait pu voir le jour.

Nous remercions notamment l'ensemble des responsables d'entreprises sociales et d'associations, qui ont accepté de nous consacrer un peu de leur temps pourtant précieux, pour partager leurs expériences et expertise :

ACTIF
ADIE
AFEV
ANDES
CIME
CNLRQ
EMMAÛS
EN VIE
HABITAT ET HUMANISME
ID'EES
JANUS
LA TABLE DE CANA
MAIN FORTE
PETITS FRÈRES DES PAUVRES
RÉSEAU COCAGNE
RÉSEAU ENTREPRENDRE
RÉSEAU PLUS
SNC
UNION DES PIMMS
UNIS-CITÉ

Nous avons essayé de retranscrire le plus fidèlement l'ensemble des informations qu'ils ont partagées avec nous. Qu'ils nous excusent pour toute retranscription qui s'avérerait imparfaite.

Nous tirons un grand coup de chapeau aux vingt étudiants du cours « Séminaire d'application en Entrepreneurat Social » conduit en 2004 par Anne-Claire Pache à l'ESSEC. Ils se sont plongés avec enthousiasme dans ce projet, ont recueilli une grande partie des informations utilisées ici, et ont apporté des premiers éléments d'analyse intéressants.

Un grand merci également pour leur contribution importante à Patrick Gèze (AVISE), Philippe Poulet (Réseau Entreprendre), Marc Saint Olive (Caisse des Dépôts), membres du comité de pilotage de ce projet, et Christian Valadou (AVISE) qui a accompagné sa mise en œuvre et sa réalisation.

PRESENTATION DES PARTENAIRES

ESSEC

■ La Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC

(Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales)

Lancée en 2003, cette chaire est un pôle de recherche appliquée et d'enseignement, qui structure ses activités autour de trois axes :

- entrepreneuriat à finalité sociale
- stratégie et management dans l'économie sociale
- entreprise et développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise

Pour ce faire, elle a mis en place :

- Un programme de formation initiale destiné à une vingtaine d'étudiants du programme ESSEC MBA
- Des activités de formation continue pour des professionnels
- Des activités de recherche appliquée qui visent à l'avancement des connaissances dans le champ de l'entrepreneuriat social
- Des activités de sensibilisation à l'entrepreneuriat social
- Des projets innovants (incubateur de projets sociaux et programme « Une grande Ecole : pourquoi pas moi ? »)

Contact :

Chaire Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School - BP 105
95021 CERGY CEDEX.

Tel : 01 34 43 30 20

www.essec-entrep-social.com



■ LA CAISSE DES DÉPÔTS, les très petites entreprises et l'économie sociale

Un soutien diversifié et décentralisé

Opérateur d'intérêt général, la Caisse des Dépôts mobilise divers moyens financiers pour :

- Appuyer la création d'entreprises
- Améliorer l'accès aux financements bancaires des petites entreprises
- Consolider financièrement les associations
- Développer des outils financiers éthiques et solidaires
- Renforcer les actions de développement économique dans les quartiers en difficulté
- Appuyer les initiatives créatrices de cohésion sociale.

Pour toute information complémentaire, adressez-vous à la Direction régionale la plus proche.
www.caissedesdepots.fr



■ L'AMISE, Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques

Au service du développement des initiatives créatrices d'emploi et porteuses de cohésion sociale.

MISSIONS..

Appui aux acteurs des initiatives socio-économiques

- L'Agence propose un cadre d'échanges et de travail collectif à des acteurs issus des milieux institutionnels, associatifs, des réseaux, etc. Elle capitalise le résultat de leurs travaux à travers la production d'informations, d'ingénierie et de services et les diffuse vers un public plus large.

Soutien aux politiques publiques de l'emploi d'utilité sociale

- L'Agence est chargée de l'animation et de l'outillage du réseau des DLA (Dispositifs Locaux d'Accompagnement), des C2RA (Centres Régionaux de Ressources et d'Animation) et des CNAR (Centre Nationaux d'Appui et de Ressources).

MEIERS

Informier, valoriser et capitaliser

- animation d'un site Internet proposant de nombreuses ressources sur les initiatives socio-économiques,
- publications : les « Guides de l'Avise », collection « Repères »
- lettres d'information : Avise Europe, Au carrefour des initiatives socio-économiques,...

Accompagner et qualifier

- dispositif Transfert de Savoir-Faire
- publications : les « Notes de l'Avise » et les « Cahiers de l'Avise »
- service de renseignements téléphoniques (SCIC, FSE, DLA)

Conduire des actions de Recherche et Développement

- études-actions : l'offre d'insertion par l'activité économique en région,...
- appels à projets : nouvelles formes de coopératives, évaluation de l'utilité sociale,...

Animer et favoriser la mise en réseau des professionnels

- une quinzaine de groupes de travail thématiques
- des collaborations avec plus de 200 structures régionales et nationales.

DOMAINES D'INTERVENTION...

- Activités et services d'utilité sociale
- Entrepreneuriat social (Insertion par l'activité économique, nouvelles formes de coopératives)
- Europe et économie sociale.

LES MEMBRES FONDATEURS DE L'AVISE

Caisse des Dépôts, CG SCOP, CNCE, CPCA, Crédit coopératif, ESFIN-IDES, FNMF, FONDA, Fondation MACIF, France Active, MACIF

Contact :

AVISE

37, rue Bergère - 75009 Paris

Tel : 01 53 25 02 25

www.avise.org

LES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS EN FICHES

ANNEXES

Activité : insertion professionnelle de personnes en difficulté par le biais de la rénovation et la vente de micro-ordinateurs.

Modèle : essaimage souple.

Site : www.actif-france.asso.fr

➤ Adresse : 22 bis rue des Malines Zone des Malines - 91090 LISSES - Tél. : 01 49 05 52 50

➤ Commercial : 86, rue Paul Vaillant Couturier - BP 38 - 92234 GENNEVILLIERS CEDEX

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	L'association nationale Actif France est composée de quatre associations régionales, qui supervisent chacune une entreprise d'insertion par l'économie (S.A.) dont elles sont actionnaires. Une cinquième est en cours de constitution.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	Actif France coordonne l'acquisition de matériel, essentiellement auprès d'IBM. L'association nationale assure aussi la communication et le lobbying auprès des pouvoirs publics.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Externe : le développement du réseau est suscité par les anciens salariés d'IBM en préretraite ou retraite, qui sollicitent Actif France pour monter un projet en région.
■ Financement	
Part du financement national	Les S.A. régionales sont financées majoritairement par l'association Actif en région, minoritairement par Actif France (à part variable) et parfois par des actionnaires particuliers. Il arrive à Actif France de reverser des dons aux structures régionales, mais son aide est essentiellement fonctionnelle.
Responsabilité financière ultime	La solidarité financière s'exerce de fait puisque Actif France détient une part du capital de chacune des structures locales.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA Degré d'autonomie des décisions	Les associations régionales sont membres du bureau d'Actif France. Les 4 structures régionales fonctionnent de manière autonome entre elles et par rapport à Actif France, dans le respect de la charte et de l'objet commun.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Les associations Actif en région ont un objet commun: la rénovation de micro-ordinateurs dans le but de favoriser la création et le développement de nouvelles activités pour des personnes en situation d'exclusion professionnelle. Une charte commune succincte doit être mentionnée dans les statuts de toute entreprise d'insertion émanant d'une association Actif. Des réunions régulières et informelles permettent d'échanger les bonnes pratiques.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Pas d'évaluation commune des structures. Le contrôle financier se fait par le biais de la présence d'Actif France dans le capital des SA et la présentation du bilan annuel.

Activité : octroi de micro-crédit à des chômeurs qui créent leur emploi.

Modèle : centralisé.

Site : www.adie.org

► Adresse : 4, bd Poissonnière - 75009 PARIS - Tél. : 01 56 03 59 00

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	L'Adie est une association loi 1901, composée de délégations par régions, elles mêmes responsables des antennes au niveau du département.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	Les fonctions centralisées sont la comptabilité, les ressources humaines, l'informatique, les achats, le contrôle de gestion, les partenariats et la communication. Le back-office (gestion des prêts), le service du recouvrement (gestion des prêts), le contrôle interne et les partenariats nationaux (financiers et non-financiers) sont aussi gérés par le siège.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne : un délégué régional ADIE propose au directeur du réseau la création d'une nouvelle antenne dans sa région.
■ Financement	
Part du financement national	L'association dispose d'un seul budget, avec une consolidation régionale. Les antennes veillent à l'équilibre de leur budget, sous la responsabilité des délégations régionales.
Responsabilité financière ultime	A priori, l'Adie évite que les antennes ne soient en déficit. Les prêts en cours sont gérés par une entité juridique unique.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Les délégations régionales ne sont pas représentées au bureau.
Degré d'autonomie des décisions	Les antennes locales sont autonomes dans leur activité d'octroi de crédit, avec validation a posteriori par le siège. Elles ont une marge de manœuvre pour expérimenter en ce qui concerne les publics et la méthodologie.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	De nombreux outils communs ont été créés au fur et à mesure : la charte qualité, le guide méthodologique, le tableau de bord financier, l'intranet... L'Adie a le souci d'améliorer l'échange de bonnes pratiques et souhaite les faire émerger grâce à une remontée permanente des informations vers le siège et à des rencontres régulières.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Le conseiller adresse un compte-rendu d'activité mensuel à son délégué régional et ce dernier fait de même vis à vis du directeur du réseau. Par ailleurs des tableaux de bord reflétant l'activité de chaque conseiller sur le volet crédit sont édités chaque mois par les services du siège. Un contrôleur des risques réalise chaque année un audit à chaque étape du cycle de crédit, afin de vérifier le respect des procédures Adie.

Activité : volontariat étudiant de solidarité, accompagnement scolaire.

Modèle : centralisé.

Site : <http://www.afev.org>

► Adresse : 26 bis, rue du Château Landon - 75010 - PARIS - Tél. : 01 40 36 01 01

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	L'AFEV est une association composée de 160 antennes locales animées par des chargés de missions. Après un essai de franchise et la création de 4 AFEV indépendantes, l'association est revenue à un modèle centralisé. Elle réfléchit encore à la création d'un label qui serait loué à des associations indépendantes pour la mise en œuvre d'activités AFEV.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	La direction administrative et financière, la communication et les ressources humaines, ainsi que la décision des évolutions des actions et la création des outils sont centralisées au siège.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne : c'est le siège qui valide le recrutement du porteur de projet local, même si ce sont souvent les antennes de la région qui le trouvent. Externe : les collectivités peuvent solliciter la création d'une AFEV.
■ Financement	
Part du financement national	Les groupes locaux doivent lever la majorité de leur financements, mais ces financements sont abondés par des fonds levés au niveau national.
Responsabilité financière ultime	En dernier ressort, la structure nationale aide les antennes en difficulté.
■ Gouvernance	
Instances politiques (composition du CA)	La réalité du pouvoir opérationnel et politique est dans les mains du comité de direction, composé des directeurs nationaux, du secrétaire général et de la présidente. Le comité de direction consulte la coordination nationale, composée d'une quinzaine de personnes et où sont représentées les antennes locales. La révision des outils communs se fait en coordination entre les délégués régionaux et la structure nationale.
Degré d'autonomie des décisions	L'opérationnel se décide au niveau local, avec validation du pôle financier national et du délégué régional, dans le cadre des SCHOR (schémas régionaux d'orientation, révisés tous les ans) élaborés par les délégués régionaux.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Des outils de suivi ont été mis en place au niveau national, comme la fiche étudiante, le journal, la newsletter, l'université d'été, les formations. Les outils de mutualisation, comme la fiche étudiante, mesurent les besoins et servent de repères, mais l'association veille à ne pas les multiplier. Si les échanges se font beaucoup du siège vers les équipes locales, une volonté est exprimée de développer les remontées venant des équipes locales ainsi que les échanges entre équipes locales.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Aucune procédure spécifique de contrôle du respect de la mission n'est mise en place localement. Toutefois, la remontée de fiches projets par activité, le contrôle du délégué régional et les visites de personnes ressources sur le terrain permettent de s'assurer a posteriori du respect des objectifs. Un contrôle strict est mis en œuvre en revanche sur les aspects financiers et administratifs.

Activité : épiceries rétrocédant à des personnes en précarité des produits alimentaires ou autres produits de consommation courante qui ne sont plus commercialisables dans le circuit classique mais présentent toutes les garanties de qualité.

Modèle : dissémination.

Site : <http://epicerie.solidaires.free.fr/>

► Adresse : 54, rue du Dépôt - 53000 LAVAL - Tél. : 02 43 56 36 33

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	L'ANDES fédère des associations loi 1901 et d'autres formes de structures (SCIC, CCAS), ayant reçu un agrément et adhéré à la charte des épiceries solidaires. La structuration en fédération est née a posteriori.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	L'ANDES accompagne les porteurs de projets de nouvelles épiceries, gère les partenariats et le lien logistique entre les groupes industriels et les épiceries, anime le réseau, assure la communication et la représentation nationale auprès des pouvoirs publics.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Externe : à l'origine, l'expérience du fondateur a été répliquée spontanément. L'initiative du développement est toujours prise aujourd'hui par des porteurs de projet externes.
■ Financement	
Part du financement national	Les associations sont totalement indépendantes financièrement et ne sont pas aidées par ANDES. Les épiceries versent une cotisation minimale à ANDES.
Responsabilité financière ultime	Chaque épicerie est seule responsable de ses finances.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Le CA de la tête de réseau est composé de dix personnes de la société civile. Ce CA n'a pas d'influence sur les structures membres du réseau.
Degré d'autonomie des décisions	Les associations membres sont autonomes, elles s'engagent seulement à envoyer leurs bilan, compte de résultats et compte-rendu d'activités à l'ANDES. L'agrément peut leur être retiré en cas de manquement aux principes fondateurs du réseau, inscrits dans la charte.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	La signature d'une charte est la condition sine qua non pour l'adhésion au réseau. Par cette signature, les membres du réseau s'engagent à : réserver l'accès à l'épicerie aux personnes et familles en difficulté, respecter la chaîne du froid, la traçabilité et les règles d'hygiène, favoriser l'autonomie des personnes, s'inscrire dans une démarche fédérative et procéder à une évaluation annuelle.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Les services vétérinaires et la répression des fraudes assurent le contrôle des épiceries solidaires. Théoriquement, l'ANDES doit venir contrôler le respect de la charte mais en pratique les visites sont rares.

Activité : mise en place du dispositif Balise, destiné à faire émerger des idées et des porteurs de projets pour que des chômeurs créent leur propre emploi.

Modèle : essaimage franchisé

Site : www.cime.asso.fr

► Adresse : 2, square Trudaine - 75009 PARIS - Tél. : 01 55 31 90 75

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Le comité d'information et de mobilisation pour l'emploi (CIME) est une association qui met en place le dispositif Balise dans : <ul style="list-style-type: none"> • 24 « Balises » qui se déploient dans des Boutiques de Gestion ou autres points d'accueil et d'information sur l'emploi. L'outil est mis en œuvre dans sa totalité. • 30 « Relais » qui sont rattachés à des « Balises ». Ces derniers ne disposent pas toujours de tous les services de Balise.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	CIME est le concepteur de l'outil Balise, il en assure la mise à jour et forme ses utilisateurs au départ puis lors de besoins plus précis. Balise est mis en œuvre localement par les associations partenaires qui l'animent et le diffusent plus ou moins complètement.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne : Balise a été expérimenté après le succès de la Cité des métiers à Paris et en lien avec le réseau des Maisons de l'Emploi. Le dispositif a été lancé sur cinq lieux, puis par capillarité s'est ouvert à d'autres structures d'accueil local. La volonté de développement était donc présente dès le premier jour chez CIME afin de financer son développement. Externe : ce n'est pas CIME qui trouve toutes les structures désireuses d'utiliser Balise, parfois certaines viennent demander à pouvoir l'utiliser.
■ Financement	
Part du financement national	Les utilisateurs paient un abonnement pour utiliser Balise et un supplément pour des formations spécifiques. Ces transferts couvrent la majorité des frais de fonctionnement de CIME (7 personnes à Paris), et leur part ne cesse d'augmenter. Le reste provient notamment du Fonds social européen et de la Caisse des Dépôts.
Responsabilité financière ultime	La structure en difficulté cesse de payer son abonnement et ne bénéficie plus du dispositif.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Le conseil d'administration est composé de six collèges : les dirigeants des organisations utilisatrices, les animateurs qui sont les utilisateurs quotidiens de Balise, les entrepreneurs qui ont créé leur activité grâce à Balise, les fondateurs, les entreprises partenaires et les financeurs. Le bureau est élu parmi ce conseil d'administration de 30 membres, où les fondateurs ont un peu plus de poids.
Degré d'autonomie des décisions	Une totale liberté est laissée aux associations qui utilisent Balise, sous l'autorité morale de CIME
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Une charte éthique définit le cadre dans lequel les animateurs vont utiliser Balise. De nombreux documents de références sont communs (fiches techniques qui constituent un guide pratique) et un intranet permet une mutualisation permanente.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Un bilan annuel est fait par CIME après analyse des actions des directeurs de structures et des animateurs, en plus de deux réunions annuelles avec l'animateur et le directeur de la structure utilisatrice.

Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ)

Activité : activités d'entretien et d'aménagement dans les quartiers d'habitat social, développées en partenariat entre les bailleurs, les élus et les habitants.

Modèle : essaimage souple

Site : www.cnlrq.org

➤ Adresse : 47, rue Sedaine - 75011 PARIS - Tél. : 01 48 05 67 58

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Le Comité National est une association dont sont membres les 130 régies de quartier, organisées chacune en association. S'il y a plus de 6 régies dans une région, le CNLRQ nomme un délégué régional et en deçà un correspondant régional.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	Le CNLRQ est organisé autour de quatre pôles regroupant chacun une des fonctions centralisées : <ul style="list-style-type: none"> • Pôle Communication (dont internet et intranet) • Pôle Développement : Appui aux projets émergents et soutien technique aux projets existants • Pôle Formation : Politique et technique • Pôle Economie Solidaire : Réflexion/action sur transfert Nord-Sud La représentation politique est assurée par les membres du CA. La principale action du CNLRQ est la formation (50% du budget).
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne et externe : les habitants, les associations, les bailleurs sociaux ou les délégués régionaux lancent l'idée de créer une nouvelle régie. Une structure déjà existante peut demander sa labellisation a posteriori.
■ Financement	
Part du financement national	Le CNLRQ propose un plan de formation gratuit en direction des salariés, bénéficiaires et bénévoles des régies. Celles-ci paient une cotisation calculée en fonction du total des équivalents temps plein de la régie.
Responsabilité financière ultime	Les régies sont totalement autonomes financièrement. Le comité de liaison se mobilise en cas de difficulté financière d'un de ses membres (appel à partenariats, accord-cadre, tour de table...) mais la solidarité n'est pas automatique.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Le Conseil d'Administration du Comité National est composé des représentants de 15 régies (en tant que personnes morales, y siègent le président et le directeur), il est renouvelé par tiers tous les ans.
Degré d'autonomie des décisions	Le label s'obtient suite à une procédure d'expertise menée par un consultant indépendant, et après un examen par un « parrain » désigné par le CNLRQ. C'est le bureau du CNLRQ qui décide de son attribution. Les nouvelles régies adhérentes doivent ensuite signer la Charte (2 des 3 partenaires au moins doivent signer la charte), c'est-à-dire adhérer au projet politique du mouvement. Le fonctionnement quotidien est totalement autonome.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Le label, la Charte et le Manifeste fondent une culture commune. Elle est complétée par une capitalisation et un transfert de bonnes pratiques via l'intranet et les publications (journal, guides, cahiers, vidéos). Les journées de formation continue des directeurs sont aussi un temps d'échange sur les pratiques quotidiennes.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	L'idée d'un contrôle n'est pas dans la culture du mouvement. Cependant, en cas de non-respect des valeurs, la perte de la labellisation est possible.

Activité : lutte contre l'exclusion.

Modèle : essaimage franchisé.

Site : www.emmaus.asso.fr

➤ Adresse : 179 bis, quai de Valmy - 75010 PARIS - Tél. : 01 46 07 51 51

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Le Mouvement Emmaüs France est une association loi 1901 fédérant des associations, des SA d'HLM, des SA ou SARL, des SCOP, une fondation Abbé Pierre et les « communautés » qui datent d'avant la création d'Emmaüs France en 1985 (associations loi 1901 vivant de la récupération par les compagnons). Depuis 2003, le Mouvement a commencé à se structurer en trois branches : les Communautés, les structures d'action sociale et de logement (accueil de jour, Fondation, sociétés d'HLM...), et la branche économie solidaire et insertion (chantiers d'insertion, entreprises d'insertion, relais...).
Part d'activités locales / fonctions centralisées	L'animation du réseau, la formation de ses membres, le contrôle et la mutualisation sont assurées par le Mouvement. La structuration en trois branches a pour but d'améliorer la mutualisation par métiers.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne : Emmaüs France propose des projets ou bien les groupes Emmaüs existants peuvent se développer ou se regrouper. Le plus souvent, les porteurs de projets sont internes. Externe : il existe une procédure pour que des structures externes intègrent le Mouvement, le dossier est instruit pour vérifier le respect des valeurs et des activités d'Emmaüs et l'adhésion est votée en AG.
■ Financement	
Part du financement national	Chaque communauté est indépendante financièrement et juridiquement. Toutes cotisent au Mouvement.
Responsabilité financière ultime	Emmaüs France peut apporter son soutien à une structure en difficulté, mais il n'y a pas de règle intangible. La solidarité s'exerce d'abord au niveau régional, ou au niveau des fédérations.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Chaque structure est représentée à l'AG du Mouvement, tandis qu'Emmaüs France est membre de droit de chaque association.
Degré d'autonomie des décisions	Les groupes de base fonctionnent de manière autonome, il n'y a pas de volonté d'uniformisation entre elles ni de la part du Mouvement.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Des statuts-types, un cahier de procédure et le Manifeste doivent obligatoirement être adoptés par tous. En plus, des groupes de travail ont été mis en place de manière permanente (sur l'accueil, l'immigration, la formation...) et sur des sujets ad hoc (le textile, les produits électriques et électroniques...).
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Comptes annuels et autres documents comptables et financiers sont transmis une fois par an. Un audit interne récurrent est en train d'être mis en place. Il s'adaptera à chaque branche (Communautés, action sociale et logement, économie solidaire et insertion) et sera effectué une fois tous les trois ans.

Activité : insertion de personnes en difficulté par le biais de deux activités économiques : le réemploi d'électroménager (Envie EMO pour « électroménager d'occasion ») et le recyclage de déchets électriques et électroniques (Envie 2E pour « environnement et emploi »).

Modèle : essaimage franchisé.

Site : www.envie.org

➤ Adresse : 293, avenue du Président Wilson - 93210 SAINT-DENIS - Tél. : 01 48 13 90 00

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	La Fédération est une association constituée d'entreprises sociales sous forme associative.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	La Fédération signe avec les entreprises sociales Envie un contrat de licence de marque ; elle assure pour elles l'approvisionnement, l'aide au développement, la communication, le lobbying et la garantie du projet social. La Fédération est responsable de la définition politique du projet et de l'image externe. Elle assure une veille sur les questions de concurrence, de marketing et d'environnement.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne : La fédération cherche de plus en plus à s'implanter dans de nouvelles régions et incite ses structures à se regrouper régionalement pour faire face à la concurrence. Externe : un porteur de projet peut présenter une étude de faisabilité.
■ Financement	
Part du financement national :	Les structures locales sont indépendantes financièrement, et doivent s'acquitter d'une cotisation à la Fédération. La Fédération a créé une société, la Société Anonyme du Groupe Envie (SAGE) pour dégager des fonds propres afin d'investir dans l'outil de production, notamment pour l'activité de recyclage.
Responsabilité financière ultime :	Un fonds de solidarité fédératif statue sur une aide éventuelle en cas de défaillance.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Le CA de la Fédération est composé de représentants des associations adhérentes (bénévoles et directeurs) et de personnalités qualifiées ; un représentant des directeurs et un représentant des présidents des quatre régions du réseau Envie siège au CA de la Fédération. La Fédération est représentée dans chaque CA local. Degré d'autonomie des décisions Les associations locales ont l'obligation de suivre les orientations stratégiques définies nationalement et de respecter la charte nationale et le règlement intérieur.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Une charte d'engagement et un règlement intérieur lient les associations à la Fédération, en plus du contrat de licence. La modélisation économique est pré-établie à toutes les phases du développement. Toutes les associations ont les mêmes outils de gestion et de comptabilité et elles doivent fournir chaque mois à la Fédération un tableau de bord consolidé. Des échanges informels ont lieu au niveau régional via des rencontres régulières d'administrateurs et de directeurs. La structure locale doit contribuer au développement du réseau.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Procédure d'accréditation au cours de la 2 ^{ème} année après la création, puis audit tous les trois ans. Visite d'un membre du CA une fois par an. La fédération peut retirer la marque à une structure qui ne respecterait pas la charte.

Groupe Id'ées

Activité : entreprises d'insertion.

Modèle : centralisé.

➤ Adresse: 8 bis, rue Paul Langevin - 21302 CHENOVE - Tél. : 03 80 51 66 66

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Une S.A. (holding d'exploitation) composée de six filiales : quatre territoriales et deux spécialisées dans un métier (la restauration ou l'intérim).
Part d'activités locales / fonctions centralisées	Le siège élabore les outils de ressources humaines.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Internes : dans un premier temps, le groupe a grandi dans le but d'atteindre une taille critique, puis dans une logique de diversification. Les directeurs de filiales effectuent aussi un travail de prospective. Externes : Les instances publiques ou les partenaires économiques proposent à Id'ées de se développer sur un nouveau territoire
■ Financement	
Part du financement national :	La maison mère est majoritaire dans le capital de ses filiales. Elles sont juridiquement autonomes : elles peuvent signer des contrats commerciaux et des conventions de subventions avec des antennes publiques locales.
Responsabilité financière ultime :	La holding peut décider de ne pas poursuivre un soutien, ce qui peut avoir comme conséquence la fermeture éventuelle des filiales qui ne fonctionneraient pas bien.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Les directeurs de filiales rapportent à la maison-mère.
Degré d'autonomie des décisions	Les filiales ont une délégation de compétences pour innover, recruter des porteurs de projets, développer des marchés locaux.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Les entreprises de la holding doivent adhérer aux critères de labellisation du Comité National des Entreprises d'insertion (CNEI). Une boîte à outils communs comprend les manuels de procédure et les contrats de travail types.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Le reporting financier est un outil de contrôle.

Activité : améliorer les conditions de logement de personnes précaires en favorisant l'insertion des personnes en perte d'autonomie et en améliorant le lien social.

Modèle : essaimage franchisé.

Contact : www.habitat-humanisme.org

➤ Adresse : 69, chemin de Vassieux - 69300 CALUIRE - Tél. : 04 72 27 42 58

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Habitat et Humanisme est une fédération (association loi 1901) constituée de 35 associations locales. Des agences immobilières à vocation sociale, une société foncière et les « associations de santé » font également partie du réseau.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	La communication, les produits financiers, la formation, le soutien au développement, le lobbying et les partenariats nationaux sont des fonctions assurées par la fédération.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Externe essentiellement : elles font généralement suite à des rencontres de membres de l'association notamment le fondateur.
■ Financement	
Part du financement national :	Les structures locales doivent assurer l'équilibre de leur budget. La fédération gère les produits financiers qui bénéficient à tout le mouvement. La moitié des legs et la totalité des dons reviennent aussi à la structure locale qui les a trouvés, même si la réception et la gestion sont assurées par la fédération. Les structures locales cotisent à la fédération.
Responsabilité financière ultime :	Les associations locales sont responsables de leur budget mais la fédération soutient en pratique fortement les structures en difficulté financière.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	La fédération nationale est membre fondateur de chaque association locale et de son CA, qui exerce ses pouvoirs sous réserve du respect de ses obligations vis-à-vis de la fédération. 18 membres du CA national sur 31 sont représentants des associations locales.
Degré d'autonomie des décisions	Les associations locales sont fortement autonomes, mais les projets de budget et de plan d'action sont soumis au CA de la fédération, qui a un droit de veto. Il existe aussi une liste de « décisions justifiant un avis de la fédération » : partenariats associatifs, projets immobiliers par exemple.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Des statuts types pour toutes les associations locales, qui adhèrent à la fédération, un règlement intérieur commun (dérogation possible sur demande à la fédération) et des documents types (plan d'action, plan comptable et budget-type imposés). Une charte, qui rappelle les valeurs, la mission et les objectifs du mouvement, doit être signée par toutes les associations membres de la fédération. Des temps forts de rassemblement de tout le mouvement permettent de créer une culture commune.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Assez faible, sauf lorsque l'association locale rencontre des difficultés. La fédération est détentrice du nom et a un droit d'exclusion des associations locales.

Activité : insertion par l'économie dans le domaine du transport routier.

Modèle : essaimage souple.

➤ Adresse : 70, rue Emile Basly - 62218 LOISON SOUS LENS - Tél. : 03 21 70 22 56 - Tél. : 03 20 26 35 94

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Parallèlement à l'entreprise d'insertion, Main Forte a été créée l'association ADEBS (Association pour le Développement des Entreprises à But Social), propriétaire de la marque Main Forte. Deux entreprises d'insertion sous forme de SA existent pour l'instant, dont l'ADEBS est l'actionnaire majoritaire. L'essaimage est en cours.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	L'ADEBS est là pour trouver des fonds et faire essaimer la marque Main Forte. Elle est garante de l'esprit commun du réseau et peut retirer la marque Main Forte en cas de non respect de la charte.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne : pour le premier développement, à Marquette-lez-Lille, le porteur de projet est un proche du fondateur de la première structure (à Loison-sous-Lens, à 40 km de là). Externe : le Réseau Entreprendre, dans le cadre de sa campagne « Entreprendre autrement », va chercher des porteurs de projet qui devront trouver eux-mêmes les apporteurs de capitaux (actionnaires ou donateurs). L'ADEBS est alors un outil mis à sa disposition pour accueillir les dons afin de les investir en actions.
■ Financement	
Part du financement national	L'ADEBS possède 60% du capital de la société de Loison et 95% de celle de Marquette, mais elle ne restera pas forcément l'actionnaire majoritaire des entreprises d'insertion qui se créeront sous la marque Main Forte. Les SA ont aussi dans leur capital d'autres partenaires locaux, que le porteur de projet doit trouver lui-même. La marque est pour l'instant prêtée gratuitement.
Responsabilité financière ultime	Par le biais de l'actionariat, l'ADEBS est solidaire des finances des entreprises porteuses de la marque Main Forte.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	L'ADEBS est présente dans le CA de chaque structure et réciproquement les actionnaires sont présents au CA de l'ADEBS.
Degré d'autonomie des décisions	L'ADEBS suit ce qui se passe dans les différentes entreprises, mais ne s'implique pas directement dans leur gestion. Selon la personnalité du porteur de projet, les modèles de développement choisis peuvent être différents. Les fondateurs veulent décentraliser au maximum le réseau.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Une Charte des Entreprises d'insertion utilisant la marque Main Forte a été rédigée. La synergie se fait d'abord par les personnes du réseau, la formalisation d'outils communs est en cours de réflexion.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Pas de contrôle prévu si les entreprises d'insertion respectent la charte. Au début, les porteurs de projet sont proches et donc observés, lorsque le réseau se développera, une évaluation sera mise en place. Des critères sont déjà imaginés : équilibre des budgets, nombre de clients, de personnes à réinsérer, capacité à respecter les objectifs...

Le développement de Main Forte sur de nouveaux territoires est récent et encore en phase expérimentale à l'heure où nous publions cet ouvrage.

Les Fraternités au sein des Petits frères des Pauvres

Activité : accompagnement de personnes âgées, handicapées, malades ou seules, lutte contre l'exclusion, la pauvreté et la précarité, en particulier des personnes de plus de cinquante ans.

Modèle : centralisé.

Site : www.petitsfreres.asso.fr

► Adresse : 33 et 64, avenue Parmentier - 75011 PARIS - Tél. : 01 49 23 13 00

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	<p>Une seule association reconnue d'utilité publique « les Petits frères des Pauvres », qui rassemble :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onze antennes régionales (les « fraternités ») sans autonomie juridique. • Une fédération des « Amis des Petits frères des Pauvres » (30 associations locales) autonome juridiquement. • Une fondation contrôlée par l'Association. • Une association de gestion des établissements (PFP-AGE).
Part d'activités locales / fonctions centralisées	<p>Les relations avec les donateurs, le développement, la communication, le service financier, les ressources humaines (formation notamment), l'informatique et les services généraux sont gérés par la maison mère.</p> <p>Chaque fraternité est responsable de son budget, de ses recrutements, de ses projets thématiques.</p>
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	<p>Internes : les fraternités peuvent décider de créer de nouvelles antennes sur leur territoire régional en fonction des besoins observés localement.</p>
■ Financement	
Part du financement national :	<p>Les fraternités sont dépendantes budgétairement du siège : elles adressent des demandes de budgets, qui sont validés en AG.</p>
Responsabilité financière ultime :	<p>L'association nationale est responsable de ses fraternités, puisque celles-ci n'ont pas d'autonomie juridique.</p>
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	<p>L'assemblée générale des petits frères des Pauvres compte 600 membres associés, tous bénévoles ayant plus d'un an d'ancienneté.</p> <p>Les bénévoles « associés » forment une assemblée de fraternité, qui élit un conseil de fraternité (12 personnes). Ce dernier propose un président pour la fraternité, la nomination est entérinée par le Conseil d'Administration.</p>
Degré d'autonomie des décisions	<p>Dans la fédération des Amis des petits frères des Pauvres, cinq délégués régionaux rattachés au siège animent les associations locales et sont garants du projet associatif.</p> <p>Pour l'association des petits frères des Pauvres, l'autonomie des antennes est grande. Elles informent le président national lors de toute signature de convention ou engagement avec une autre institution.</p>
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	<p>Un règlement intérieur décrit le fonctionnement d'une fraternité et de l'association.</p> <p>Une charte énonce les valeurs, la mission, l'action et le pacte associatif. Elle est adoptée par toutes les structures membres du groupe. Un journal interne est un moyen de mutualiser les pratiques. Un projet associatif a été adopté par l'association en juin 2004.</p>
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	<p>Reporting financier régulier des fraternités et contrôle dans les équipes de base par le biais des animateurs salariés.</p>

Point d'Information Médiation Multi-Services (PIMMS)

Activité : Accueil et renseignement de proximité sur les entreprises chargées de missions de services publics dans des quartiers où les populations rencontrent des difficultés socio-économiques.

Modèle : essaimage franchisé.

Site : <http://perso.wanadoo.fr/pimms/federation>

➤ Adresse : 33, rue du 8 Mai 45 - 69100 VILLEURBANNE - Tel. : 04 72 69 03 99

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Il existe 15 PIMMS constitués sous forme associative, membres d'une Union des PIMMS, elle aussi association loi 1901. L'Union a été créée par les six entreprises fondatrices (EDF, GDF, France Télécom, La Poste, SLIC, SNCF, Générale des Eaux) après la naissance du 3 ^{ème} PIMMS.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	L'Union des PIMMS accompagne le montage d'un nouveau projet depuis la présentation du concept jusqu'à l'ouverture du PIMMS. Elle teste le projet auprès des partenaires potentiels (entreprises et pouvoirs publics) et attribue le label. Une fois l'association créée et portée par les partenaires, le directeur est embauché et c'est lui qui recrute, forme et manage ses salariés. Durant cette phase de mise en œuvre l'Union accompagne le Directeur notamment en transférant les outils développés dans les autres PIMMS et en lui apportant une formation spécifique.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Généralement externe : un porteur de projet identifie les besoins et les attentes de la population locale et vient proposer à l'Union des PIMMS de monter un projet local.
■ Financement	
Part du financement national	L'Union des PIMMS ne soutient pas financièrement les Points, ces derniers sont financés à 50% par les pouvoirs publics (Etat et collectivités locales) et à 50% par les entreprises partenaires impliquées dans la structure locale.
Responsabilité financière ultime :	Chaque PIMMS est indépendante financièrement. En revanche, à Lyon, les six PIMMS sont très dépendants les uns des autres (ils procèdent à une péréquation financière), et ont d'ailleurs l'intention de fusionner.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Le CA de l'Union des PIMMS est composé à 50% des représentants des PIMMS locaux et à 50% des directions nationales des entreprises partenaires. Le Bureau est composé de six membres des directions d'entreprise et d'un représentant des PIMMS locaux.
Degré d'autonomie des décisions	L'Union des PIMMS embauche le directeur du PIMMS, qui gère la structure sous la responsabilité des partenaires locaux et dans le respect du label.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Une charte d'engagement écrite par l'Union des PIMMS précise la vision et les objectifs. Un règlement intérieur, une feuille d'appréciation commune, des grilles de recrutement et de suivi du parcours professionnel permettent de suivre la politique RH du PIMMS, des outils budgétaires communs sont en train d'être mis en place. L'Union des PIMMS favorise l'échange de bonnes pratiques. Elle organise une journée de rencontres nationales et des réunions opérationnelles d'analyse de la pratique.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	L'Union évalue l'activité des PIMMS, par le biais de deux outils obligatoires : le recensement des accueils (un classement est établi entre les points) et le bilan social (sortie des salariés vers un autre emploi, formation). La mise en place d'un bilan d'activité global évaluant la qualité est à l'étude.

Reseau Cocagne

Activité : Jardins biologiques collectifs à vocation d'insertion sociale et professionnelle.

Modèle : essaimage souple.

Site : www.reseaucocagne.asso.fr

► Adresse : 2, Grande Rue - 25220 CHALEZEULE - Tél. : 03 81 21 21 10

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Les 80 Jardins sont tous membres de l'association nationale à vocation européenne « Réseau Cocagne ». Les Jardins sont des associations 1901 conventionnées « chantiers d'insertion ». Le Réseau s'est constitué a posteriori, en 1999, alors que 50 Jardins s'étaient créés par dissémination à partir du modèle de Besançon né en 1991.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	Le réseau assure trois missions, l'essaimage (accompagnement des porteurs de projet), l'animation (transmission d'informations, assistance sur site), la professionnalisation des équipes permanentes des jardins (formations, démarche qualité) et la mise en réseau (au niveau régional, national et européen).
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Externe : des initiatives locales naissent et doivent ensuite adhérer à la charte du réseau. Un soutien au montage de projet est assuré par le réseau.
■ Financement	
Part du financement national :	Les Jardins se financent localement et versent une cotisation au réseau. Les inégalités de moyens sont fortes entre Jardins.
Responsabilité financière ultime :	Le Jardin est seul responsable : en cas de difficultés, le réseau n'intervient pas directement pour l'aider. Toutefois, il mobilise les partenaires publics et privés pour tenter de trouver des fonds.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Chaque Jardin a trois représentants à l'assemblée générale du réseau (un bénévole, un adhérent-consommateur et un salarié), soit 240 personnes. Le CA est composé de 18 personnes élues parmi cette assemblée. Le local y est donc fortement représenté.
Degré d'autonomie des décisions	L'autonomie est à peu près totale, dans le respect de la charte et des décisions du CA, qui peut retirer l'agrément à un Jardin s'il ne respecte pas la charte et les orientations déontologiques.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	La Charte impose de travailler avec des personnes en difficulté, d'être certifié en « Agriculture Biologique », de distribuer principalement la production de fruits et légumes à des adhérents consommateurs et de s'engager à collaborer avec le secteur professionnel local (agriculteurs bio, etc.). La mise en réseau se fait aussi de jardin à jardin. Un guide méthodologique de création d'un Jardin de Cocagne circule ainsi que plusieurs guides référentiels (accompagnement socioprofessionnel / production maraîchère biologique / animation de réseau d'adhérents).
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Un questionnaire d'entretien complet a été élaboré avec le laboratoire de sociologie de l'université de Besançon. Les directeurs de Jardins y sont soumis une fois par an. Une démarche qualité a été mise en place pour aider les jardins à améliorer leur fonctionnement par le biais d'une méthode comprenant les étapes suivantes : diagnostic partagé, formation à la méthodologie de projet, construction de projet en développement durable.

Réseau Entreprendre

Activité : fédération de chefs d'entreprises qui accompagnent des créateurs d'entreprises (PME/PMI à potentiel).

Modèle : essaimage souple.

Site : www.reseau-entreprendre.org

Adresse : 50, Boulevard du Général de Gaulle - 59100 ROUBAIX - Tél. : 03 20 66 14 66

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Le Réseau Entreprendre est composé de 31 associations membres et d'une tête de réseau qui est une association reconnue d'utilité publique.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	La tête de réseau fournit la méthode, gère la communication et propose des parcours de formation.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne au départ. Externe aujourd'hui, des études de faisabilité sont mandatées par le Réseau et le noyau dur des chefs d'entreprise locaux.
■ Financement	
Part du financement national	La tête de réseau apporte une aide technique et une dotation financière de départ lors du montage de la nouvelle association, ensuite elle coordonne une recherche nationale de financements supplémentaires. Pour l'essentiel, l'association locale se charge de son financement. L'association verse une redevance annuelle au réseau.
Responsabilité financière ultime	Les statuts ne prévoient pas de solidarité du réseau en cas de défaillance financière d'un de ses membres.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Le bureau du Réseau Entreprendre est composé de 7 personnes élues parmi les membres des associations. Le CA de l'association nationale est composé de 27 personnes. Un membre délégué du Réseau est membre statutaire de chaque association régionale.
Degré d'autonomie des décisions	Les associations sont autonomes dans leurs activités quotidiennes : l'évaluation des projets de création d'entreprise, l'octroi de prêts d'honneur, l'intégration dans les réseaux économiques locaux et l'accompagnement des créateurs pendant 2 à 3 ans.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Les associations membres du réseau doivent respecter une charte éthique basée autour de trois valeurs : la personne, la gratuité et la réciprocité. Les associations sont très liées entre elles, notamment par une volonté d'échanges des bonnes procédures appelées échanges qualité. La tête de réseau formalise une expérience réussie et la diffuse à toutes les associations.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Les compétences des associations s'enrichissent les unes des autres sur la base de cet échange sur la qualité, formalisé par un outil commun de 200 questions régulièrement actualisées.

Réseau Plus - Solidarité-Entreprise

Activité : développe Réseau Plus, dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise dans les secteurs du service d'aide à la personne.

Modèle : essaimage franchisé.

Site : www.reseau-plus.net

► Adresse : 9 bis, rue d'Issy - 92170 - VANVES - Tél. : 01 46 48 68 74

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Solidarité Entreprise est une association. Elle est sur le point de se transformer en Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Sous la marque Réseau Plus, elle a lancé une centaine de structures (associatives ou sous forme de SARL) sous contrat de licence, regroupés en 10 réseaux inégalement actifs et structurés. Réseau Plus est l'inter-réseau, qui chapeaute l'ensemble des têtes de réseaux (qui sont elles-mêmes des associations de fait).
Part d'activités locales / fonctions centralisées	Trois niveaux d'intervention : <ul style="list-style-type: none"> • Le contrat de réservation de territoire intervient après entretien avec un consultant Réseau Plus et la tête du réseau concerné par l'activité projetée. Réseau Plus propose une assistance au démarrage (un guide propre à chaque activité, un business plan, et la réglementation). • Le contrat de transfert de savoir-faire est ensuite signé (formation, fourniture de supports) avec la tête de réseau pour 5 ou 9 ans, la tête de réseau vend alors la « Bible », et l'assistance au démarrage (un guide propre à chaque activité, un business plan, et la réglementation). • Un contrat de suivi après création peut être signé pour 2 ou 5 ans avec Réseau Plus.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne : Réseau Plus ou l'un de ses membres trouve des porteurs de projets qui vont répliquer une activité d'un réseau. Externe : certains services d'aide à la personne préexistent et vont ensuite adhérer à Réseau Plus dans leur secteur d'activité pour bénéficier du suivi.
■ Financement	
Part du financement national	Réseau Plus vend notamment un service d'aide pour trouver des financements au démarrage, mais une fois créée, la nouvelle structure est totalement autonome financièrement.
Responsabilité financière ultime	Chaque structure qui se crée est ensuite responsable de son budget.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Dans le cadre de la transformation en Société coopérative d'intérêt collectif, trois collèges doivent être créés : salariés, têtes de réseau, experts.
Degré d'autonomie des décisions	Développement libre, dans le respect des clauses du contrat et du « cahier des normes qualité ».
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Réseau Plus propose nombre d'outils communs à l'ensemble des réseaux : le cahier des normes qualité, des outils informatiques (logiciel de gestion prévisionnelle, tableau de bord de suivi d'activité), des outils commerciaux (supports marketing, apport de clientèle), et des formations. Des outils spécifiques à chaque réseau existent aussi : types de contrats, réunions, forum de discussion, outils de comparaison des résultats, en plus des échanges informels que les créateurs se doivent d'entretenir. Des partenariats inter-réseaux peuvent aussi se créer.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Le créateur doit envoyer ses comptes tous les mois, ils sont comparés avec le « cahier des normes qualité ». Une réflexion sur l'adoption de normes ISO est en cours.

Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC)

Activité : accompagnement de chômeurs par des bénévoles-donateurs, financement privé d'« emplois de développement » dans le secteur associatif.

Modèle : centralisé.

Site : www.snc.asso.fr

Adresse : 2, cité Bergère - 75009 PARIS - Tél : 01 42 47 13 41

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Solidarités Nouvelles face au chômage (SNC) est une association nationale constituée de 85 « groupes de solidarité », dont certains sont constitués en association par commodité (notamment pour toucher des subventions locales), mais marginalement.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	SNC centralise la communication interne et externe et la formation.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Interne : le groupe des fondateurs, réuni autour de Jean-Baptiste de Foucauld, avait le projet d'essaimer depuis le départ. La création de nouveaux groupes se fait souvent au gré des déménagements des membres fondateurs de l'association ou par leurs relations. Externe : des groupes de personnes se constituent spontanément et demandent leur adhésion à l'association, qui s'assure que le groupe fonctionne selon les principes et méthodes de SNC.
■ Financement	
Part du financement national :	Les groupes locaux ne financent que leur frais de fonctionnement. L'association nationale SNC finance les emplois de développement, créés en régions. L'association SNC est financée à 85% par les dons et cotisations de ses membres et de leurs amis donateurs locaux. Le reste provient de personnes morales privées.
Responsabilité financière ultime :	L'association SNC finance les emplois de développement dans ses groupes, elle met ainsi en œuvre une solidarité financière.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Au conseil d'administration sont élus les adhérents donateurs et les bénéficiaires (chômeurs en réinsertion). L'Assemblée générale composée de tous les adhérents des groupes de solidarité élit 23 représentants au CA.
Degré d'autonomie des décisions	Les groupes de solidarité ont l'initiative de la création des emplois de développement, ils doivent seulement avoir l'aval du siège pour ce qui concerne leur financement.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Un règlement intérieur définit le cadre de travail des groupes de solidarité. Les groupes se sont dotés d'outils de communication communs : un mensuel « Accompagner », un bulletin annuel. Un rassemblement des accompagnateurs est proposé tous les deux ans et les responsables de groupe ont une réunion de travail tous les deux ans aussi, dans un objectif de mutualisation. Un dispositif de formation est à disposition gratuitement de tous les accompagnateurs. Un tableau de bord de suivi mis à jour annuellement permet de suivre, voire d'anticiper, les orientations de l'association nationale.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Les groupes sont conviés à évaluer eux-mêmes leur action, en s'appuyant sur une grille proposée par le secrétariat national et qui comporte des critères quantitatifs et qualitatifs.

La Table de Cana (LTC)

Activité : entreprises d'insertion exerçant une activité traiteur/restauration.

Modèle : essaimage souple.

Site : www.tabledecana.com

➤ Adresse : 5 bis, rue Maurice Ravel - 92168 ANTONY Cedex - Tél. : 01 55 59 53 53

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Une association nationale La Table de Cana (LTC) et des associations locales, actionnaires d'une entreprise d'insertion sous statut commercial. La marque « Table de cana » appartient à l'association du même nom.
Part d'activités locales / fonctions centralisées	L'association LTC est la tête de réseau. Elle l'anime et en assure la communication.
■ Initiative du développement et portage humain	
	Interne ou externe Interne : le réseau a essaimé en fonction des opportunités. Externe : des entreprises d'insertion peuvent demander l'adhésion au réseau.
■ Financement	
Part du financement national	L'association LTC détient éventuellement une participation très variable dans les entreprises d'insertion locales : majoritaire, minoritaire ou absente.
Responsabilité financière ultime	Les actionnaires de chaque entreprise sont les seuls responsables financièrement des entreprises d'insertion. En cas de difficulté financière de l'entreprise d'insertion, la tête de réseau n'intervient pas sauf pour l'entreprise historique dont elle est actionnaire majoritaire. Plusieurs entreprises d'insertion ont déjà du cesser leurs activités.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Deux tiers des membres du C.A. sont des bénévoles impliqués dans le monde économique et un tiers des administrateurs sont des représentants des entreprises d'insertion.
Degré d'autonomie des décisions	Grande liberté d'action, variable selon la participation financière de LTC dans la structure.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	L'appartenance au réseau se fait par l'adhésion de chaque entreprise à une charte qui définit les conditions d'adhésion au réseau et d'utilisation de la marque.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Un audit devrait être réalisé chaque année.

Activité : service volontaire de solidarité en équipe pour les jeunes en France.

Modèle : essaimage franchisé.

Site : www.unis-cite.org

► Adresse : 16, place des Abbesses - 75018 PARIS - Tél. : 01 53 41 81 43

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Il existe une association nationale Unis-Cité détentrice de la marque, deux antennes dépendant de la structure nationale dans les nouvelles régions et quatre associations régionales franchisées dans les régions « confirmées ».
Part d'activités locales / fonctions centralisées	Le développement dans de nouvelles villes, la communication et le lobbying sont assurés au plan national. Unis-Cité national se charge aussi d'animer et contrôler le réseau, de réviser les documents communs.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe.	Interne : démarche pro-active de recrutement de porteurs de projets dans des villes cibles par la structure nationale. Parfois externe : réponse à la manifestation d'intérêt de porteurs de projets ensuite validés par le CA national (ex. Marseille).
■ Financement	
Part du financement national	La structure nationale apporte un soutien humain et financier les deux premières années. Les programmes locaux ont pour objectif de trouver le plus rapidement possible des financements locaux.
Responsabilité financière ultime	Normalement, chaque association franchisée est responsable de ses finances. En cas de difficultés, il n'est pas exclu que le réseau soit considéré comme un groupement et que la structure nationale doive être solidaire financièrement.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Le CA national est composé de 3 catégories de membres : les fondatrices, les présidents des associations régionales ou leurs représentants, des membres experts (personnalités qualifiées). Un représentant de l'association nationale est présent lors des CA des associations régionales.
Degré d'autonomie des décisions	Les associations régionales organisent elles-mêmes leur programme (recrutement et animation des volontaires, montage des projets). Le CA régional décide de la stratégie régionale sur proposition de son directeur local et vote donc le budget régional. Le CA national décide des orientations sur les fonctions le concernant (et budget correspondant).
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Un contrat de labellisation entre les associations franchisées et l'association nationale prévoit notamment le respect d'une charte et d'un vademecum. Un séminaire de formation annuel des salariés de tout le réseau et un rassemblement annuel des volontaires sont organisés par Unis-Cité national. Des réunions régulières de directeurs régionaux sont animées par le national.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Le respect d'objectifs et de ratios budgétaires est validé par le CA national chaque année. Un dispositif d'audit doit être mis en place afin de valider a posteriori le respect du vademecum.

Janus S.A. au sein du groupe Vitamine T

Activité : groupe de structures d'insertion par l'économie.

Modèle : centralisé.

Site : www.vitaminet.asso.fr

➤ Adresse : Village d'Entreprises - 59650 VILLENEUVE D'ASCQ - Tél. : 03 20 61 70 70

■ Structure organisationnelle	
Structure juridique	Le groupe vitamine T est une association organisée en trois pôles : <ul style="list-style-type: none"> • un pôle « structures associatives » composé de six associations • un pôle « Vitaservices S.A.S. » composé de cinq établissements d'insertion • un pôle « Janus S.A. » composé de dix agences de travail temporaire d'insertion
Part d'activités locales / fonctions centralisées	La direction générale, la direction des ressources humaines et la direction financière sont placées sous la responsabilité de l'association-mère Vitamine T. La fonction RH comprend aussi la communication externe et interne, l'animation du réseau des assistants RH qui accompagnent les salariés en parcours d'insertion et le responsable du recrutement.
■ Initiative du développement et portage humain	
Interne ou externe	Plutôt interne : la direction de Janus, en concertation avec la direction générale, impulse le plus souvent la création d'une nouvelle antenne. Janus a par ailleurs racheté trois agences de travail temporaire d'insertion.
■ Financement	
Part du financement national	Le siège s'occupe de la levée de fonds auprès des institutionnels bailleurs publics pour les structures locales. Le siège du groupe Vitamine T est financé par des frais de sièges émanant des différentes structures.
Responsabilité financière ultime	En cas de fraude ou de liquidation judiciaire, Vitamine T se porte garant. Janus est une entité juridique autonome responsable de l'ensemble de ses agences.
■ Gouvernance	
Instances politiques : composition du CA	Le conseil d'administration de Vitamine T est composé de personnalités qualifiées. Un comité de direction réunit tous les deux mois les directeurs des structures.
Degré d'autonomie des décisions	Le développement humain et stratégique est proposé par les pôles et validé par Vitamine T.
■ Fondements et outils communs	
Homogénéité des pratiques / mutualisation	Des outils communs permettent une homogénéité des pratiques : le guide des procédures, la charte d'engagement (code déontologique). Les expériences réussies doivent normalement être diffusées à tout le réseau.
■ Evaluation et qualité	
Degré de contrôle	Il y a une remontée régulière des informations comptables au siège, qui suit les embauches et vérifie la mission sociale par le biais d'un outil informatique commun. La DRH est garante du respect des engagements en même temps qu'elle fédère le groupe autour de valeurs communes.



Développer les services aux personnes ou l'offre d'insertion par l'économique en direction des personnes exclues du marché du travail et des personnes handicapées, répondre aux nouveaux besoins des territoires, en milieu rural comme dans les villes et les banlieues, participer à l'émergence d'une nouvelle façon d'entreprendre : tels sont quelques uns des défis majeurs qui se posent aux entrepreneurs sociaux et plus largement à tous ceux qui entendent contribuer au renforcement de la cohésion sociale.

Si le développement des entreprises sociales passe, bien sûr, par l'émergence de projets innovants, par la création d'initiatives nouvelles, nul doute que la « duplication » des expériences réussies, leur essaimage, constituent également des voies privilégiées à explorer, des pratiques à renforcer...

Ce document, issu de la collaboration entre la Chaire d'entrepreneuriat social de l'ESSEC, le Département Partenariats et Territoires de la Caisse des Dépôts et l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-économiques (AVISE) se veut une contribution pour « dupliquer les réussites et... changer d'échelle...

Cette publication est téléchargeable sur www.avise.org



ESSEC
Chaire Entrepreneuriat Social
Avenue Bernard Hirsch - B.P. 105
95 021 Cergy-Pontoise Cedex
<http://www.essec-entrep-social.com>



Caisse des Dépôts
Département Partenariats et Territoires
72, avenue Pierre Mendès France
75 914 Paris cedex 13
<http://www.caissedesdepots.fr>



Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques
37, rue Bergère - 75 009 Paris
Tel : 01 53 25 02 25 - Fax : 01 53 25 02 20
contact@avise.org - <http://www.avise.org>