

Comment financer l'impact social ? Mise en situation

Cours de Gestion de Projet RSE :

Accompagnement de projets solidaires dans leur business model

i) Organisation

Université : Université Sorbonne Paris Nord : cours commun aux Masters MBFA DEFIS (Développement Economique, Finance Internationale et Soutenable) et RAD (Risque Assurance et Décision) – ***Dr Grégory Schneider-Maunoury***

Partenaire : France Active Métropole – ***Maud Gancarski***

Cours : du 31 janvier au 7 avril 2025 (21 heures)

1) Objectif du cours

L'objectif de ce cours est de faire comprendre concrètement aux étudiants ce qu'est la RSE, ce que sont des parties prenantes, et comment les intégrer dans la gestion de l'entreprise. Chaque groupe de 3 à 5 étudiants devait gérer le « projet RSE » suivant :

Répondre à une demande spécifique d'une entreprise ou association solidaire pour faciliter leur financement.

Les 10 entreprises ou associations aidées sont des projets issus du programme Emergences de France Active Métropole, puis sollicitées et sélectionnées par France Active pour cette expérience. Elles devaient exprimer un besoin auquel il puisse être répondu en un temps court (2 mois). Les besoins exprimés initialement allaient du développement d'un business model à la recherche de financement, en passant par la création d'un site web ou d'une app ou encore le développement d'indicateurs d'impact.

Dans tous les cas, au travers du besoin exprimé initialement, le sujet récurrent était : comment développer un business model ? que signifie l'engagement social ou environnemental des porteurs de projets ? quelles sont les parties prenantes ? comment les intégrer dans la proposition de valeur de l'entreprise ou de l'association ?

2) Résultats de l'expérience pédagogique

Une synthèse des objectifs initiaux et des résultats pour 7 des 10 projets est présentée dans le tableau ci-dessous. Les présentations de quelques projets sont fournies en pièces jointes.

	Description	Besoin initial	Améliorations du business model proposées
Diversanté	Accès à la santé par l'alimentation	Business model de la porteuse de projet, diététicienne nutritionniste	Proposition de doublement du chiffre d'affaires avec les écoles et les réseaux d'entreprise
Pachamama	Formation de femmes à la poterie	Recherche de financeurs pour le volet inclusion sociale du projet	Présentation, à partir de la cartographie des financeurs et du benchmark précité, des actions commerciales à mettre en œuvre
On s'emballa	Emballage recyclable	Stratégie commerciale vis-à-vis des libraires indépendants	Présentation d'une stratégie commerciale auprès des libraires (pitch, modèle de tarification, mail de suivi)
Recyclerie mobile	Association de collecte et recyclage des textiles et décoration	Business model	Proposition d'équipement de recyclerie mobile avec maintien des relations historiques avec entreprises, paroisses et écoles
Heria	Solution de collocation pour familles monoparentales	Application pour présenter ses services	Réorientation du business vers les propriétaires à qui il est fourni un service d'assurance pour leur permettre d'envisager de telles collocations
Maison Wudja	Tiers lieu de location de salles avec une activité café bio solidaire	Business model de l'activité café bio-solidaire	Intégration stratégique de l'activité (test d'un pop up café, identification des fournisseurs possibles et des partenaires institutionnels)
ETES	Ecole de la transition écologique et sociale	Site web permettant d'être identifié comme un tiers lieu pour convaincre les investisseurs	Intégration sur le site web de toutes les parties prenantes, de leurs besoins pour piloter en temps réel l'adéquation entre les services du tiers lieu et les besoins des parties prenantes

3) Premiers retours

Les premiers retours des étudiants sont positifs. Au-delà de l'intérêt de travailler sur des cas concrets, ils ont mieux compris les liens entre objectifs sociaux ou environnementaux et objectifs financiers d'une entreprise. Ils ont constaté également qu'il ne s'agit pas toujours d'un arbitrage Financier vs. Social/Environnemental, mais plutôt d'une recherche de transformation, d'une théorie du changement, notamment à travers l'analyse des parties prenantes.

Le premier retour de France Active Métropole est particulièrement positif, puisque l'initiative a permis de faire progresser les porteurs de projets dans la compréhension de leurs projets, des ambiguïtés de leur positionnement stratégique précédent, de la nécessité de clarifier ce qui est de l'ordre du non-marchand et du marchand. En d'autres termes, les porteurs de projets ont grâce à cette initiative mieux compris la nécessité de réussir leur insertion dans leur tissu socio-économique, en cherchant à mieux comprendre leurs parties prenantes.

Nous n'aurons les premiers retours des porteurs de projet que d'ici quelques semaines. Mais plusieurs de ces projets ont déjà donné lieu à des présentations des livrables par les entreprises à leurs parties prenantes ou à leurs financeurs, ce qui témoigne de l'utilisation réelle des livrables.

Comment financer l'impact social ? Mise en situation

Gestion de Projet RSE : Accompagnement de projets solidaires dans leur business model

Annexe

i) Organisation

Université : Université Sorbonne Paris Nord : cours commun aux Masters MBFA DEFIS (Développement Economique, Finance Internationale et Soutenable) et RAD (Risque Assurance et Décision) – ***Dr Grégory Schneider-Maunoury***

Partenaire : France Active Métropole – ***Maud Gancarski***

Cours : du 31 janvier au 7 avril 2025

Annexe : Déroulé du cours

Les deux premiers cours ont permis de présenter

- les concepts nécessaires pour ce travail : RSE, économie sociale et solidaire, parties prenantes, intégrations, types de structures de l'ESS (marchand, non marchand, hybride).
- les entreprises et associations aidés par le programme Emergences, les spécificités de chaque projet, certains étant plus avancés que d'autres, disposant ou non de locaux

Après ces deux premiers cours, les étudiants ont pris contact avec les porteurs de projet. Les premières réunions ont permis d'entendre les besoins exprimés par les porteurs de projets, leur façon de présenter leur propre démarche.

Les cours suivants étaient séparés en deux parties, avec une partie théorique sur l'analyse des besoins, le séquençage des projets, les questions de budgets, mais aussi les besoins d'identifier ce qui relève du financement et ce qui relève de la subvention. Dans l'ESS, certains porteurs de projets, persuadés de l'intérêt social collectif de leur projet imaginent un financement majoritaire voire total par les subventions. Ce qui pose des questions de liquidité et de solvabilité des projets.

Un des cours a été consacré à un premier retour auprès de France Active. Pendant ce cours, les étudiants se sont retrouvés face aux interrogations de France Active et de l'enseignant quant à la viabilité des business models proposés et se sont vus suggérer des pistes d'amélioration des business models :

- en approfondissant la compréhension de telle ou telle partie prenante

Exemple: stratégie commerciale d'une entreprise proposant un emballage cadeau recyclable, pour lequel la stratégie auprès des libraires a été approfondie : comment cet emballage pouvait contribuer à fidéliser la clientèle et représenter un élément de la proposition de valeur des libraires ?),

- en interrogeant le porteur de projet sur sa proposition de valeur

Exemple: développement d'une app pour un projet de collocation pour familles monoparentales, qui s'est traduit par un approfondissement sur la garantie loyer impayé, la recherche d'un assureur partenaire et la mise en place d'une app sur cette garantie avec cet assureur partenaire

- en interrogeant le porteur de projet sur son business model

Exemple 1 : un porteur de projet souhaitait demander des subventions importantes qui auraient couvert tout son salaire espéré dès la première année ; les étudiants lui ont suggéré de renoncer à son salaire et d'augmenter son chiffre d'affaires en travaillant plus avec les parties prenantes dûment identifiées, mais peu utilisées au-delà du symbole.

Exemple 2 : un porteur de projet associatif prévoyait un passage par l'auto-entrepreneuriat pour assurer un chiffre d'affaires mais sans capitalisation possible, et en entaillant la crédibilité de son projet associatif, les étudiants lui ont suggéré de rester dans une logique associative et de travailler plus avec ses parties prenantes, tout en engageant des dépenses d'investissement adaptées à sa situation sans local dans un premier temps.

Les cours suivants portaient sur la mesure d'impact, et notamment la mesure d'impact social, en s'appuyant sur le dernier rapport du GSG sur la mesure de la performance de la performance sociale. Comme dans les cours précédents, le cours a permis de garder une large place au travail de groupe supervisé par l'enseignant et France Active.

Le dernier cours était une présentation orale des 10 projets (en 10 minutes chacun). Ces présentations ont insisté sur la façon dont les étudiants ont su courageusement dans la quasi-totalité des cas, contourner les obstacles et notamment la non divulgation d'informations quantitatives par les porteurs de projet. Ces présentations ont permis de montrer, dans 8 cas sur 10, des recommandations permettant d'améliorer le business model, et en conséquence, la viabilité économique des projets.