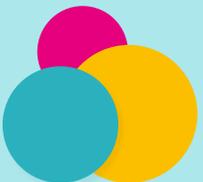


# ÉVALUATION D'IMPACT D'ENTREPRENDRE&+

Effets et bilan du modèle  
2021



10 ans d'impact



# EDITO



Depuis plus de 10 ans, Entreprendre&+ met l'expérience réussie et le soutien financier d'entrepreneurs-philanthropes au service d'entrepreneurs sociaux innovants et ambitieux. Une dizaine de projets, pour la plupart au stade de l'amorçage, ont ainsi bénéficié de ce soutien afin d'accélérer, pérenniser leur action et maximiser ainsi leur impact.

Qu'en est-il du nôtre ? Quel impact avons-nous eu sur les entrepreneurs sociaux soutenus et sur nos philanthropes ? A quel point avons-nous été décisifs dans la réussite de leurs projets ? Dans quelle mesure, avons-nous fait grandir nos philanthropes dans leur démarche ? Quels « ingrédients » font la singularité de notre modèle ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons initié à l'été 2020 une démarche d'évaluation de l'impact d'Entreprendre&+ et avons confié cette mission à Kimso, un cabinet spécialisé en évaluation d'impact et reconnu pour son expertise en la matière.

Après plus de 8 mois de travail, nous sommes très fiers de partager avec vous les résultats de cette étude !

**Ils viennent conforter la pertinence du modèle Entreprendre&+ et valider notre intuition de départ : une philanthropie active peut avoir un véritable impact sur les entrepreneurs sociaux soutenus comme sur les philanthropes eux-mêmes !**

Ils apportent par ailleurs des enseignements précieux pour renforcer notre impact : nous appuyer davantage sur la force du collectif dans notre accompagnement et veiller à la diversité des profils parmi nos philanthropes font notamment partie des axes d'amélioration prioritaires.

Nous espérons que ce document donnera envie à des philanthropes de rejoindre notre alliance et qu'il encouragera plus généralement le secteur de la philanthropie à évaluer ses pratiques pour répondre au mieux aux besoins des innovateurs sociaux et générer toujours plus d'impact !



MICHEL SANITAS  
POUR LE COMITÉ D'IMPACT



## Réunion de lancement de l'évaluation d'impact

*De gauche à droite : Félicie Goyet (E&+), Samia Cordelle (Kimso), Michel Sanitas (E&+), Hugo Louessard (Sciences-Po),  
Matthieu Dardaillon (Ticket for Change), Emeline Stievenart (Kimso), Florence Casalis (E&+) et Cédric Sellin (E&+).*

# ... SOMMAIRE ...

Entreprendre&+ en bref	05
Méthodologie	07
Effets sur les entrepreneurs sociaux	09
Effets sur les projets	13
Effets sur les philanthropes	16
Bilan du modèle Entreprendre&+	21
Remerciements	23
Annexes	24

# ENTREPRENDRE&+ EN BREF

## ● QUI SOMMES-NOUS ?

Entreprendre &+ (E&+) est un fond de dotation porté par une **alliance d'entrepreneur(e)s philanthropes** qui mettent leur expérience réussie et leur soutien financier au service d'entrepreneurs sociaux. Chaque projet bénéficie pendant 3 ans de cette dynamique pour **déclencher, accélérer et pérenniser son impact social positif**.

## ● NOTRE VISION

Face aux grands défis sociétaux en France, des entrepreneurs philanthropes s'allient pour participer activement au **développement d'un nouveau modèle d'organisation d'entreprise** qui crée de la valeur au service de l'impact sociétal positif.

## ● LES MISSIONS D'ENTREPRENDRE&+

**Identifier et sélectionner à l'amorçage** des porteurs de projets à fort impact social.

**Accompagner et soutenir** des entrepreneurs sociaux ambitieux et innovants (soutien financier et humain).

**Accélérer leur développement** et faire effet de levier auprès d'autres financeurs.

**Animer** une alliance de philanthropes à l'esprit entrepreneurial et **les faire grandir** dans leur philanthropie.

**Porter la voix** d'une philanthropie active et **faire évoluer** les pratiques du secteur philanthropique pour répondre toujours mieux aux besoins des entrepreneurs sociaux.



## AUX ORIGINES D'ENTREPRENDRE&+, UN ENTREPRENEUR VISIONNAIRE

En créant Entreprendre&+ en 2009, Arnaud de Ménibus, son fondateur souhaite soutenir « cette jeune génération qui a soif d'engagement, d'innovation, de partage pour redessiner positivement un monde plus solidaire, plus respectueux et plus équilibré ». Après une expérience entrepreneuriale réussie, Il s'investit pleinement dans cette nouvelle aventure. Membre de l'Ashoka Support Network depuis la création d'Ashoka France en 2006, administrateur d'Admical et d'Un Esprit de Famille, il contribue également à la création de BAC (Business Angels des Cités) devenu Impact Partenaires, première société de capital-risque dédiée au développement économique des banlieues.

Entre 2009 et 2015, il co-fonde Investir&+, un des premiers fonds à impact et s'implique via Entreprendre&+ auprès de différents projets tels que Ticket for Change ou Unis-Cité qu'il finance et mentore. Afin d'amplifier son impact, il décide, en 2016, d'ouvrir Entreprendre&+ à d'autres entrepreneur(e)s et dirigeant(e)s d'entreprise qui partagent sa vision et souhaitent, à leur tour, soutenir cette économie qui associe « business, sens et impact social ». Il décède en 2018, léguant une vision forte axée sur la prise de risque et l'innovation sociale à une alliance qui compte aujourd'hui une quinzaine de philanthropes.

● CHIFFRES-CLÉS D'ENTREPRENDRE&+ DEPUIS 2009



**3 130 000 €**

de dons collectés  
auprès de

**23 philanthropes**

qui ont permis de financer  
et accompagner



**13 organisations**  
(liste en annexes)



**1 à 3**

nouveaux projets  
par an

**+ de 460 heures**

de mentorat par an assurées par  
nos philanthropes eux-mêmes



Au-delà du soutien apporté dans la durée aux entrepreneurs sociaux sélectionnés, Entreprenre&+ a été le partenaire d'actions plus ponctuelles :

- Premier baromètre du mécénat de l'Admical (2014),
- Livre "Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires" co-écrit par Amandine Barthelemy, Sophie Keller et Romain Slitine, Editions de l'Echiquier (2015),
- Le 1er Festival Youth We Can organisé par l'Avise et Convergences (2017)

Ces actions ne rentrent pas dans le périmètre de cette étude d'impact.



# MÉTHODOLOGIE

## ● NOS PARTENAIRES

Nous avons fait le choix de confier cette mesure à Kimso, cabinet conseil spécialisé en évaluation d'impact social et à une équipe de 4 étudiant(e)s de Sciences Po dans le cadre de leur Master "International Management and Sustainability".

**KIMSO**  
Stratégie & Impact social

 **SciencesPo**



**Samia Cordelle**  
Directrice conseil



**Jasmine Castay**  
Consultante



Sur la photo, de gauche à droite :  
**Hugo Louessard,**  
**Kristina Jovanovic,** **Lilia Jerbi,**  
**Tshin-Ilya Chardayre.**

## ● NOTRE APPROCHE

Nous avons fait le choix d'une approche qualitative pour comprendre les changements et dégager des pistes de réflexion et d'action.

Des **interviews semi-directives** d'1 heure à 1 heure trente ont été menées auprès de nos principales parties prenantes :  
Les 10 entrepreneurs sociaux, les projets soutenus (hors actions ponctuelles) par E&+ et 9 philanthropes membres d'E&+.

L'objectif étant de répondre à la question évaluative suivante :  
**Quels effets l'action d'Entreprendre&+ a-t-elle eu sur ses principales parties prenantes ?**

*Rappel méthodologique : Les méthodologies qualitatives sont les plus adaptées pour comprendre, qualifier et expliquer les apports de l'approche d'E&+ auprès de ses parties prenantes. Elles permettent de vérifier la pertinence de la proposition de valeur d'E&+ vis à vis des attentes et besoins des parties prenantes interrogées et de mettre en lumière les effets potentiellement générés par l'action d'E&+.*

## ● LES ÉTAPES DE CONCEPTION DU RAPPORT D'IMPACT

13

octobre  
2020

**Atelier "théorie du changement"**  
pour clarifier et préciser les besoins sociaux auxquels E&+ souhaite apporter une réponse, et dégager les effets propriétaires à évaluer/suivre.

10

novembre  
2020

**Atelier "référentiel"**  
pour associer à chaque effet retenu un indicateur à la fois "pertinent et réaliste" et les modalités d'évaluation correspondantes.

1

décembre  
2020

**Atelier "outils et plan de collecte des données"**  
pour finaliser la structuration de la démarche d'évaluation en construisant des outils de collecte des données et en définissant les modalités de mise en oeuvre.

janvier  
à  
mars  
2021

**Interviews des parties prenantes**  
(19 entretiens d'entrepreneurs sociaux soutenus et de philanthropes membres d'E&+)

mars  
à  
mai  
2021

**Analyse des données et rédaction du rapport d'impact**

## ● PARTIES PRENANTES PRINCIPALES



### LES ENTREPRENEURS SOCIAUX SOUTENUS

Fin 2020, ils sont une quinzaine à avoir été **sélectionnés, soutenus et accompagnés** par Entreprendre&+.

Ils présentent de réelles compétences entrepreneuriales, affirment des valeurs et un engagement sincères, ont su s'entourer d'une équipe avec des compétences complémentaires et ont démontré qu'ils étaient réellement disposés à être accompagnés et challengés (savent écouter et se remettre en question, faire preuve de transparence).



### LES PHILANTHROPES MEMBRES DE L'ALLIANCE

Ce sont une **quinzaine de femmes et d'hommes** âgés de 30 à 70 ans, résidant aux 4 coins de la France.

Ils ont des parcours variés - créateurs ou créatrices d'entreprise, dirigeant(e)s d'entreprise, issu(e)s de familles entrepreneuriales - mais ont tous en commun d'une part **la conviction que l'entrepreneuriat social peut répondre efficacement aux grands défis sociétaux**; d'autre part, l'envie de s'engager et agir en soutenant le développement de l'entrepreneuriat social en France.

Ils s'impliquent tous financièrement (mécénat) et humainement : a minima dans la sélection des projets, et pour un certain nombre d'entre eux également dans l'accompagnement des projets soutenus (mentorat).



### LES PROJETS SÉLECTIONNÉS

Depuis 2009, les **10 projets sélectionnés** ont répondu aux critères suivants :

- Besoin/défi social ou environnemental bien identifié
- Pertinence, caractère innovant et différenciant de la solution apportée
- Potentiel d'impact et effet démultiplicateur en France
- Pérennité du modèle économique à moyen terme



### LES THÉMATIQUES SOUTENUES

- Révélation des talents
- Engagement citoyen
- Numérique responsable
- Empowerment des femmes
- Habitat durable
- Lutte contre l'exclusion
- ...



LES EFFETS SUR

# LES ENTREPRENEURS SOCIAUX



Un tremplin pour  
voir plus grand !

Ambition

Soutien et confiance

Prise de recul

Conseils et coaching ciblés

Mise en réseau

## AMBITION

Les porteurs de projet interrogés sont confortés et encouragés par E&+ dans leur vision d'un « impact systémique » qu'ils peuvent concrétiser grâce à un financement non fléché.

### Des moyens financiers sur de l'infinançable

Le porteur de projet bénéficie d'un financement non fléché qui contribue à concrétiser son ambition. Ce financement peut l'encourager à se consacrer intégralement à son projet en se rémunérant, à financer des coûts de fonctionnement (salaires des équipes, qui intéressent souvent peu les acteurs de la philanthropie) ou encore à financer une innovation sociale (et donc le risque d'échec que toute innovation comporte).

« Le financement aussi permet de te donner de l'air sur plusieurs années et ça y contribue fortement, ce qui n'arrive pas souvent. Il y a beaucoup de structures qui aident au lancement sur 6 mois ou 1 an, mais ils n'accompagnent pas sur 3 ans. Là, on a une belle visibilité financière qui aide beaucoup à passer un palier et donner du souffle au projet. »

### Des échanges et conseils qui donnent le luxe de « penser grand »

Le porteur de projet est encouragé à être ambitieux notamment sur sa vision par rapport à l'impact social de son projet : penser un impact « systémique » et réfléchir aux leviers pour permettre le changement d'échelle du projet.

« Il y a une vraie vision sur l'impact que l'on peut avoir. Ils nous poussent à nous questionner sur "Est-ce que j'apporte de la valeur en termes d'impact social ?" et "Comment est-ce que je peux apporter une valeur ajoutée ?" »

## SOUTIEN ET CONFIANCE

Les porteurs de projet interrogés sont confortés dans leur confiance en eux et en leur projet par le fait que des entrepreneurs et philanthropes croient en leur potentiel et les soutiennent.

### Une confiance en soi et en son projet renforcée

Le porteur de projet est conforté dans sa confiance en soi et en son projet par le fait que des entrepreneurs ayant déjà réussi et des philanthropes affirment qu'ils croient dans le potentiel du porteur de projet et du projet en lui-même.

### Un espace de parole sur les peurs et difficultés

Le porteur de projet peut s'exprimer sans filtre, ni peur du jugement auprès de son mentor et/ou de l'équipe d'E&+ sur ses doutes, ses difficultés, ses appréhensions qui sont inhérents à l'aventure entrepreneuriale.

« Il [=mentor E&+] est extrêmement à l'écoute, j'ai rarement vu quelqu'un aussi à l'écoute et il arrive à te faire parler y compris quand on avait des difficultés avec les autres cofondateurs. »

### Un regard bienveillant, exigeant et encourageant

Le porteur de projet dispose d'un regard externe qui vise à le challenger lui et son projet mais aussi à le soutenir et à l'encourager.

« Il y a toujours un combat interne dans l'association pour mettre en place un projet et puis ça demande tellement d'efforts, de démarches. Alors quand tu as enfin un soutien c'est inestimable ! »

## PRISE DE RECUL

Les porteurs de projet interrogés avancent concrètement dans la structuration de leur projet grâce au suivi régulier et au regard extérieur de leur mentor.

### Un suivi régulier et un rythme donné pour avancer

Le porteur de projet échange régulièrement avec son mentor en fonction de ses besoins, ce qui lui donne des échéances à court terme pour cadencer l'avancement de la réflexion et du développement de son projet.

### Une aide pour les bonnes questions / bonnes décisions

Le porteur de projet est aiguillé dans sa réflexion grâce aux questions de son mentor. Il peut aussi être conforté dans sa prise de décision par un regard externe (son mentor, l'équipe d'E&+).

« Souvent on arrive avec des problématiques que l'on veut traiter, l'échange avec notre mentor permet d'en identifier que l'on n'aurait pas vues. »

### Une prise de recul par rapport aux challenges

Le porteur de projet peut prendre du recul grâce au regard externe de son mentor notamment dans des phases de doutes ou des moments difficiles de son parcours entrepreneurial.

### Une aide à la prise de conscience des priorités

Le porteur de projet est amené par son mentor à prioriser le développement de son projet ou à se recentrer sur des priorités, ce qui peut faire gagner du temps dans la structuration et le déploiement du projet.

« Ils m'ont aidé à recentrer mes ambitions pour qu'elles soient réalistes, à assurer l'adéquation entre la vision et les moyens, à faire les choses dans l'ordre. »

## CONSEILS ET COACHING CIBLÉS, MISE EN RÉSEAU

Les porteurs de projet interrogés bénéficient des conseils d'entrepreneurs chevronnés et de mises en relation avec leurs pairs et/ou de potentiels financeurs.

### Une mise en réseau avec des pairs

Le porteur de projet rencontre et échange avec ses pairs qui sont aussi accompagnés par E&+. Ces échanges peuvent l'inspirer et le motiver mais aussi le faire bénéficier de partages de bonnes pratiques et de retours d'expérience par des entrepreneurs qui vivent une expérience similaire.

« Les ateliers de co-développement entre entrepreneurs, ça n'a pas de prix car il y a des gens qui ont plus d'expériences et qui passent par les mêmes étapes et difficultés. »

### Une mise en réseaux avec d'autres financeurs

Le porteur de projet est mis en relation voire accompagné lors de rendez-vous avec de potentiels financeurs par son mentor et/ou l'équipe d'E&+.

« C'était le début, ce sont les premiers qui croient en toi... Ça change tout, sur comment convaincre d'autres partenaires, on allait en rendez-vous avec Madeleine [ex Directrice d'E&+]. »

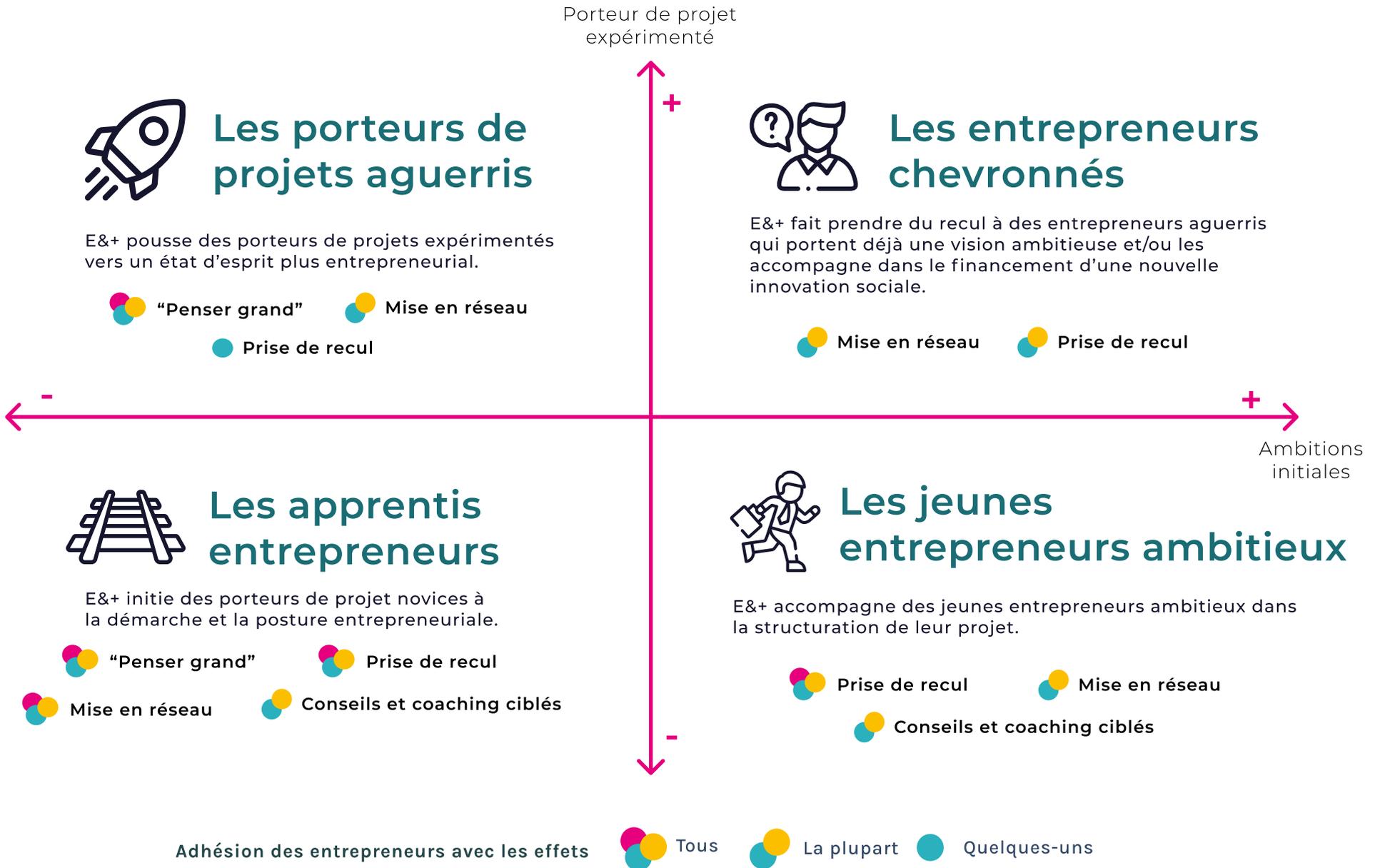
### Un pool de philanthropes : des expériences et expertises complémentaires

Le porteur de projet bénéficie de conseils de la part de mentors expérimentés. Ces conseils permettent de « gagner du temps » en évitant par exemple les écueils auxquels tout projet entrepreneurial peut-être confronté.

« Le mentor ne va pas résoudre le problème pour nous mais il nous montre comment adopter la bonne posture et nous fait gagner des mois d'apprentissage car il est déjà passé par là. Il connaît les erreurs à ne pas faire »

● DES EFFETS VARIABLES SELON LA TYPOLOGIE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX

4 profils d'entrepreneurs sociaux semblent émerger selon le niveau d'expérience et le niveau d'ambition des projets à leur sélection, avec une amplitude et une profondeur de l'impact d'E&+ différentes.



LES EFFETS SUR

LES PROJETS



Une stratégie  
plus claire pour se  
développer efficacement

Stratégie et offre

Ressources humaines

Gouvernance

Juridique

Communication et levée  
de fonds

## STRATÉGIE ET OFFRE

Quelques porteurs de projet interrogés ont été amenés à prioriser leur développement stratégique et/ou ont été accompagnés sur la clarification de leur positionnement marché.

### Une aide à la priorisation

Le porteur de projet est accompagné pour réussir à prioriser les objectifs et les activités en conséquence, apprendre à renoncer à des opportunités de développement pour rester centré sur le cœur du projet.

« E&+ est un atout majeur pour nous, ils structurent notre travail et on sait qu'ils sont là pour nous aider. »

### Une clarification du positionnement marché et du modèle économique

Le porteur de projet peut être accompagné dans la construction de son offre, dans la réflexion sur le ciblage (qui paie ?) et sur la segmentation de son marché. Il peut être encouragé à aller sur de nouveaux marchés, à reconsidérer son modèle économique.

### Un encouragement aux partenariats avec d'autres projets

Le porteur de projet est encouragé à nouer des partenariats avec d'autres projets accompagnés par E&+ ou d'autres acteurs de l'ESS avec lesquels il pourrait y avoir des synergies, un intérêt commun à travailler ensemble.

« Les ateliers de co-développement, je trouve ça bien parce qu'E&+, leur force c'est de créer la communauté. Il y a une connaissance assez bienveillante de ceux qui portent les projets. »

## RESSOURCES HUMAINES

Quelques porteurs de projet interrogés ont été conseillés dans la structuration de leur équipe ou dans la prise de décisions difficiles au niveau RH.

### Une aide aux choix des compétences nécessaires, à la répartition des rôles

Le porteur de projet peut être accompagné et conseillé dans la structuration de son équipe notamment dans la répartition des rôles avec les cofondateurs, l'identification des compétences nécessaires au développement du projet, la priorisation des recrutements à effectuer, la sélection des profils à recruter et la qualité de l'onboarding à assurer dans des structures qui sont amenées à croître rapidement.

« Il y a eu une année où l'équipe a beaucoup bougé : on est passé de 4 à 9 salariés, on a plus que doublé la taille de l'équipe. Notre mentor E&+ nous a accompagnés beaucoup au début sur la structuration de l'équipe -notamment en faisant passer des entretiens - et pour apprendre à mieux nous connaître et à connaître les gens qui nous rejoignent. »

### Un appui lors de décisions RH difficiles

Le porteur de projet peut être conforté par le regard externe de son mentor dans une décision difficile à prendre (licenciement, non renouvellement d'une période d'essai...). Il peut aussi bénéficier des conseils et bonnes pratiques à appliquer dans cette situation délicate de la part d'entrepreneurs qui ont déjà été confrontés à cette prise de décisions difficiles.

« On avait plus ou moins pris la décision de se séparer de personnes dans l'équipe mais l'accompagnement était sur comment le faire et le faire bien, et c'était l'un des meilleurs accompagnements qu'on avait eu car ce n'était pas une chose facile, et on aurait galéré sans leurs conseils, super précieux. »

## GOVERNANCE ET JURIDIQUE

Quelques porteurs de projet interrogés ont été conseillés dans la constitution de leur gouvernance ou de leur structuration juridique.

### ● Une aide à la constitution de ses instances

Le porteur de projet peut être appuyé pour identifier les bons profils à “embarquer” dans sa gouvernance (conseil d'administration, comité consultatif...).

« Avec E&+ j'ai monté mon advisory board, notamment sous l'impulsion de mon mentor. »

### ● Une réflexion sur le statut juridique et les montages particuliers

Le porteur de projet peut être conseillé dans le choix du statut juridique le plus adapté à son activité et son secteur. Il peut aussi être accompagné dans la création d'un modèle hybride (de type une SAS + une association) grâce à l'expertise d'un mentor ou à une mise en relation avec un acteur de l'ESS ayant déjà mis en œuvre ce montage juridique.

« Je pense que chez E&+, il y a une vraie expertise métier des modèles hybrides. »

## COMMUNICATION ET LEVÉE DE FONDS

La plupart des porteurs de projet interrogés ont bénéficié de mises en relation de la part d'E&+ et quelques-uns ont été accompagnés sur leur façon de communiquer.

### ● Relai au sein du réseau E&+

Le porteur de projet est mis en relation avec les contacts partenaires pertinents de l'éco-système d'E&+ notamment dans l'ESS.

« Dans les moments plus durs, c'était “Allo bobo” : souvent Félicie a su me diriger vers des gens qui pouvaient m'aider, notamment pendant le 1er confinement, il y avait une hotline en cas de soucis. Elle m'orientait vers les philanthropes, les autres personnes du réseau... »

### ● Travail sur le pitch

Le porteur de projet peut être challengé et accompagné sur la construction de son pitch et plus largement sur sa stratégie de communication (nom, charte graphique...).

« E&+ nous a dit qu'il fallait avoir une identité forte et une stratégie de communication ; ils nous ont accompagnés dans notre changement de nom et de slogan »

### ● Crédibilité du fait d'être soutenu par E&+

Le porteur de projet parvient plus facilement à convaincre et embarquer de nouveaux financeurs grâce à « l'étiquette » E&+, un gage de qualité du fait de la sélection exigeante d'E&+ et de l'accompagnement prodigué sur la structuration du modèle économique.

« Sans E&+, on n'aurait pas eu BNP Paribas sur 2 financements significatifs. Ça revient à payer 2,5 salaires sur une année, c'est très important ! »



Adhésion des entrepreneurs avec les effets

Tous

La plupart

Quelques-uns

# LES EFFETS SUR LES PHILANTHROPIQUES



Un sentiment d'utilité pour une  
dynamique entrepreneuriale  
porteuse de sens

Utilité

Dynamisme

Ouverture

Philanthropie

Inspiration et  
engagement citoyen

## UTILITÉ

Les membres d'E&+ développent un fort sentiment d'utilité et d'accomplissement qui leur procure une réelle fierté.

### Faire grandir des projets de qualité

Les membres d'E&+ réalisent qu'ils apportent des moyens décisifs pour le développement et l'autonomie de projets de qualité (financement, structuration). Le sentiment d'utilité est d'autant plus fort qu'il est associé à des résultats tangibles (indicateurs d'effet sur le projet) et une fin de mission.

« J'ai été utile pour mon rôle de dirigeante de PME couteau suisse, pour leur donner les moyens de travailler, d'être autonomes aujourd'hui en ayant les bonnes structures en place. Ils sont grands maintenant (...) je les laisse voler de leurs propres ailes. »

### Donner du sens à sa réussite

Les membres trouvent, avec E&+, une façon de rendre ce qu'ils ont le sentiment d'avoir reçu (give back), que ce soit par héritage ou le fruit d'une réussite professionnelle individuelle. C'est une source de fierté accrue.

« Ça a donné une autre dimension à ma vie, ça a rendu ma vie plus belle, je me sens mieux. »

« Je me sens utile parce qu'E&+ joue un rôle fondamental dans la chaîne de création de valeur dans l'ESS. »

### Transmettre et faire grandir les personnes

Les membres d'E&+ se sentent reconnus dans leur capacité à faire grandir les entrepreneurs sociaux en s'appuyant sur leur expérience, leurs expertises et compétences, leur posture d'accompagnateur / coach ou leur motivation. Cette légitimité à transmettre n'est toutefois pas un acquis pour tous.

« J'ai pu partager et rendre, pas seulement de l'argent mais aussi une partie de l'expérience dont j'ai bénéficié durant ma carrière. »

## DYNAMISME

Grâce à leur implication au sein d'E&+, et notamment au service des projets, les membres d'E&+ valorisent leur capacité d'action et développent leur dynamisme et leur énergie.

### Être stimulé et gagner de l'énergie

Les membres d'E&+ se sentent stimulés par les interactions avec les porteurs de projet, qui les « challengent » et les poussent à se mettre en mouvement, leur énergie grandit et ce sentiment est pour eux très satisfaisant.

« Faire grandir les projets et les personnes, ça me donne de l'énergie, encore plus par temps de covid ! Les entrepreneurs sociaux donnent la pêche, ils restent ambitieux et le sont encore plus en ce moment. »

### Participer activement à une dynamique entrepreneuriale

Les membres d'E&+ s'engagent aux côtés des porteurs de projet et développent leur implication en étant dans l'action à des degrés divers (faire, faire avec, faire pour, laisser faire) et centrés sur la réussite du projet entrepreneurial.

### Être actif et se réaliser à titre personnel

Les membres d'E&+ se développent d'un point de vue personnel et ils valorisent le fait de se sentir en évolution continue, pour tendre vers un meilleur alignement avec leurs objectifs de développement ou suivre/faire partie d'une évolution du monde.

« Cela me permet une croissance personnelle : je ne suis pas entrepreneur donc travailler avec des entrepreneurs sociaux, c'est très complémentaire pour moi. »

« Il y a un nouveau monde en train d'émerger, je peux y contribuer, c'est une chaîne, j'en suis un maillon, je me sens appartenir à cette chaîne. »

## OUVERTURE

Grâce à E&+, ils s'ouvrent aux enjeux de l'entrepreneuriat social, à son rôle dans l'économie en France, et ils découvrent une génération méconnue de porteurs de projet : ils décroissent leur pensée.

### Faire des rencontres extraordinaires

Les membres d'E&+ découvrent des personnalités issues d'univers différents, voire inconnus d'eux-mêmes, ils changent de regard, modifient leurs représentations et développent un attachement et une qualité de liens fondés sur l'admiration et la confiance, notamment sur la génération des jeunes entrepreneurs.

« Ça me remplit de voir que dans ce monde si compliqué, il y a tellement de dynamisme, d'inventivité, de don de soi, les porteurs de projet sont formidables. »

### Découvrir projets et thématiques

Les membres d'E&+ découvrent ou approfondissent leur compréhension d'un problème social d'envergure, sous un autre angle d'analyse ; ils découvrent aussi des projets qu'ils n'auraient pas repérés dans un autre cadre.

« Ca m'a ouvert une grande porte : les réfugiés, les femmes, ce que TFC fait avec le train des jeunes et qu'on pourrait faire dans d'autres pays. »

### Mieux comprendre l'écosystème ESS

Les membres d'E&+ enrichissent leur compréhension de l'écosystème ESS et du monde associatif : ils identifient les sujets à fort enjeu pour le développement de l'entrepreneuriat social et sa place/son rôle à côté de l'économie « traditionnelle ». Ils enrichissent plus globalement leur vision de l'économie en France et décroissent leur pensée.

« Il m'a fallu 1 an pour m'ouvrir et comprendre le modèle de l'entrepreneuriat social, débrancher de mon schéma classique de l'entrepreneuriat. Il faut les 2 modèles. »

## DÉCOUVERTE

Ils découvrent également une nouvelle approche philanthropique et l'ensemble de leurs découvertes les questionne sur leurs choix personnels, leurs envies et nourrit leur réflexion pour l'avenir.

### Découvrir une autre philanthropie

Les membres d'E&+, selon leur maturité philanthropique, découvrent une nouvelle approche de la philanthropie et transforment leur engagement en un apprentissage. Ils se sentent mieux formés, plus outillés et peuvent aborder de nouveaux sujets en confiance.

« En participant aux réunions, en lisant les retours de dossier, je vois que je commence à acquérir le bon vocabulaire, une meilleure compréhension de comment ça fonctionne. (...) Je fais mon apprentissage, je sens que j'ai progressé en observant les autres, les questions qu'ils posent, les interactions. »

### Prendre du recul sur soi, sa capacité d'agir et ses limites

Les membres d'E&+ en étant confrontés à d'autres profils, prennent du recul sur eux-mêmes et modifient certaines perceptions adoptent une posture réflexive pour mieux connaître leurs envies, motivations et moteurs d'engagement. Ils réalisent un travail sur soi qui est important pour nourrir leurs engagements futurs.

« C'est hallucinant comme on est conditionnés, j'ai réussi à changer de logique, voir les projets et les organisations sous un autre angle, j'ai remis en cause certaines croyances. »

## PHILANTHROPIE

Grâce à E&+, ils s'appuient sur le collectif pour déployer une philanthropie plus ambitieuse, s'enrichir humainement entre pairs et nourrir leur réflexion philanthropique.



### Faire des rencontres et tisser des liens

Les membres d'E&+ éprouvent un sentiment agréable à se retrouver grâce à la qualité des liens qu'ils nouent et de l'admiration qu'ils peuvent éprouver potentiellement pour d'autres membres. Ces relations semblent solides.

« Il y a un côté amical et familial, des liens qui se créent, un côté bon enfant très agréable. Personne ne nous prend haut ou n'essaye de tirer la couverture à soi. »



### Appartenir à un groupe

Les membres d'E&+ renforcent leur sentiment d'appartenance en se reconnaissant entre pairs partageant des valeurs communes. Le terme d'alliance est parfois utilisé mais il n'est pas repris par tous.



### Partager sur des pratiques liées à sa philanthropie

Les membres d'E&+, par l'échange, apprennent à questionner leur modèle d'action philanthropique. Ils apprennent des autres et se sentent plus outillés dans leur propre chemin philanthropique. Ils ne se sentent pas jugés dans cette approche apprenante.

« C'est fondamental d'avoir cette structure autour de moi, ça m'a donné accès à un réseau et un modèle philanthropique à assumer et déployer en région, localement. »



### Donner plus d'ampleur à son projet philanthropique

Les membres d'E&+ peuvent réaliser plus, à la fois grâce à la mutualisation de moyens et aussi grâce au modèle d'action d'E&+ (son positionnement).

« Un mentor tout seul n'est parfois pas assez, on a besoin d'être rassuré car on a une responsabilité, (avec le groupe) on peut être en confiance pour répartir les tâches c'est une bonne chose. »

## INSPIRATION ET ENGAGEMENT CITOYEN

Grâce à E&+, ils trouvent de l'inspiration pour poursuivre leur engagement durablement, même au-delà d'E&+ qui les a inspirés.



### Ancrer son engagement philanthropique

Les membres d'E&+ confirment leur engagement philanthropique au delà de leur fidélité à E&+, c'est une pratique qui leur devient indispensable (ou qui confirme son importance pour eux).

« Après 3-4 ans, ça m'a appris et ouvert à un domaine que je ne connaissais pas du tout et aujourd'hui je suis capable de créer mon fonds de dotation avec plus de facilité. »



### S'engager au-delà d'E&+

Les membres d'E&+ prennent du recul sur leur engagement au sein d'E&+, s'inspirent des rencontres faites au sein d'E&+ ou des prises de conscience qui les ont marquées et créent/envisagent de créer de nouveaux projets qui témoignent de la continuité de leur engagement.

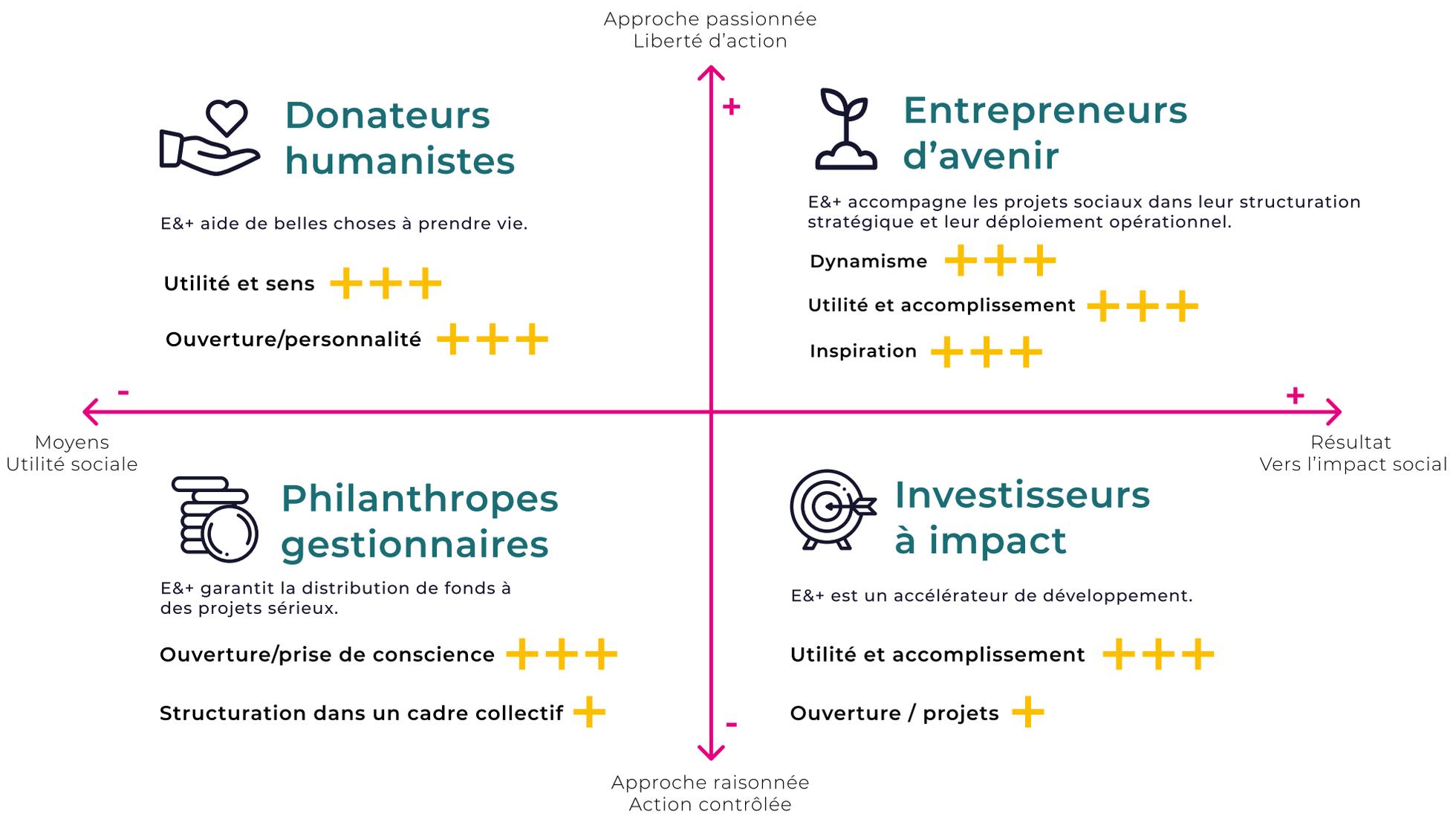
« On a dans notre groupe des gens qu'on aide à mûrir puis qui partent faire autre chose, et c'est bien, ça fait que l'impact d'E&+ va bien au delà du résultat direct des projets qu'on soutient. »



### ● DES EFFETS MAJEURS ET CONTRASTÉS SELON L'APPROCHE PHILANTHROPIQUE

Une typologie en 4 profils de philanthropes semble émerger selon leur moteur de motivation et l'approche philanthropique privilégiée au sein d'E&+.

Les effets semblent particulièrement perceptibles sur les entrepreneurs d'avenir et ils sont déjà très forts sur les investisseurs à impact sur lesquels l'évolution est moins nette.



# BILAN DU MODÈLE E&+

Les entrepreneurs sociaux et membres d'E&+ identifient et mettent en avant les mêmes atouts décisifs du modèle E&+ : la dimension humaine et le mindset entrepreneurial.

Les membres d'E&+ et les entrepreneurs sociaux s'accordent sur le fait que c'est **la dimension humaine** de l'accompagnement qui constitue la première valeur ajoutée du modèle :



Une « conversation » essentielle et sincère entre les parties, où les besoins de l'entrepreneur social sont au centre des échanges.

Autres forces : un accompagnement qui est engageant pour le mentor, précoce et inscrit dans la durée, à la fois personnalisé et exigeant.

Mais, de façon encore plus spécifique, c'est **le "mindset entrepreneurial"** au cœur de cet accompagnement qui est un atout déterminant pour E&+ :

E&+ essaie d'insuffler un état d'esprit entrepreneurial y compris auprès de dirigeants d'associations.

Les échecs ne sont pas tabous : les entrepreneurs sociaux plébiscitent ce « droit à l'erreur » dont ils jouissent dans le développement de leur projet.

« Il y a à la fois du formel et de l'informel et ça c'est important. Ils privilégient la qualité de l'accompagnement plutôt que la quantité de projets accompagnés. Il y a peu de mécènes qui jouent le jeu comme ça de l'approfondissement. »

« La posture des mentors est vraiment celle d'entrepreneurs : on a le droit à l'erreur. Il y a une confiance à toute épreuve. Quand un partenaire a refusé de nous soutenir, la première personne que j'ai appelé c'est mon mentor. »

« Avec E&+ ça touche encore plus parce que ce sont des personnes. Ce sont des gens qui mettent leur argent personnel et qui "mouillent la chemise". »

Les porteurs de projet comme les membres d'E&+ interrogés soulignent enfin **les atouts d'E&+ en termes de format, organisation et process** :

- **La qualité du processus de sélection des projets** : il est « challengeant » et prépare à la suite de l'accompagnement.
- Le fait d'intervenir **en phase d'amorçage** : cela renforce l'impact de l'accompagnement d'E&+ auprès des projets.
- La **petite taille d'E&+** : elle permet une proximité, une flexibilité et une réelle profondeur de l'accompagnement.
- L'**équipe permanente** : elle a un rôle clé de partage de savoirs et de contacts / réseaux.

NB: L'appréciation des entrepreneurs sociaux est d'autant plus notable qu'ils ont souvent bénéficié d'autres dispositifs d'accompagnement et de mentorat qui leur permettent donc de mettre en perspective l'accompagnement d'E&+ par rapport à l'existant.

## POINTS D'AMÉLIORATION

Les témoignages des membres d'E&+ mettent en lumière l'intérêt de clarifier la ligne stratégique d'E&+ auprès d'eux et de favoriser une compréhension alignée du projet collectif.

Plus globalement, la définition d'E&+ comme celle d'une « alliance » demeure abstraite :

« L'alliance » est un terme fédérateur du discours d'E&+, héritage de son fondateur et porteur de valeurs positives.

Pourtant, les membres d'E&+ interrogés témoignent d'une pratique plus individualiste, en décalage avec les principes de l'alliance : ils pratiquent un mentorat en one to one dans le cadre d'une relation privilégiée avec un porteur de projet.

Les entrepreneurs sociaux n'ont pas non plus souligné cette dimension du collectif : elle reste peu perçue.

Dans ce contexte, la singularité d'E&+ aux yeux de ses membres est ambivalente mais elle est en revanche bien identifiée par les entrepreneurs sociaux soutenus :

- Les membres reconnaissent la qualité de l'engagement et le côté pionnier d'E&+, mais ils ont parfois du mal à faire ressortir clairement ce qui fait l'ADN d'E&+ par rapport aux autres acteurs de l'écosystème.
- A contrario, pour les entrepreneurs sociaux, la spécificité d'E&+ est claire. elle réside dans un accompagnement dans la durée, couplé à un financement, sur mesure, engagé et sincère, soit un cumul d'atouts qui n'a pas d'équivalent dans l'écosystème ESS.
- La singularité d'E&+ selon eux se matérialise surtout par sa propension à financer l'innovation sociale.
- Cette logique d'« investisseurs-entrepreneurs » est cruciale pour eux mais aussi pour éviter une « sclérose » de l'ESS.

« Ils donnent de l'impulsion et des moyens sur des sujets qui sont hyper nouveaux, un peu niches. »

« Ce qui les différencie c'est le côté investisseur-entrepreneur où personne ne va investir. »



# REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement :

- **Le groupe de travail ad hoc** : Michel Sanitas, Cédric Sellin et Matthieu Dardaillon, pour leur contribution aux ateliers de travail qui ont permis de cadrer la démarche, définir la question évaluative, les hypothèses d'impact et la méthodologie la plus adaptée ;
- **L'équipe de Kimso** : Emeline Stievenart, Samia Cordelle et Jasmine Castay, pour leur professionnalisme et la qualité de leurs travaux ;
- **L'équipe étudiante de Sciences-Po** : Tshin-Ilya Chardayre, Lilia Jerbi, Kristina Jovanovic et Hugo Louessard, pour leur enthousiasme et leur implication durant toute la durée du projet ;
- **L'ensemble des personnes interviewées** de janvier à mars 2021 pour leur disponibilité, leur sincérité et leur confiance, dont :

## Membres d'Entreprendre&+:

- Nicolas Bessec
- Félicité Boivent
- Catherine Canovas
- Eric du Fraysseix
- Edith de Ménibus
- Jean-Baptiste Renard
- David Ringrave
- Méliane Rocher
- Philippe Vayssettes

## Entrepreneurs sociaux soutenus :

- Pauline Arnaud-Blanchard, co-fondatrice de H'up entrepreneurs
- Marina Barreau, fondatrice de Tadam
- Joséphine Bouchez, co-fondatrice de Ticket for Change
- Guillaume Capelle, co-fondateur de Singa
- Augustin Courtier, co-fondateur de Latitudes
- Sophie Keller, co-fondatrice de Start-up de Territoire
- Victoria Mandefield, fondatrice de Solinum
- Félix de Monts, fondateur de Vendredi
- Youssef Oudhaman, cofondateur de Meet My Mama
- Marie Trelleu-Kane, fondatrice de Rêve & Réalise (Unis-Cité)



... et bien sûr l'ensemble de nos philanthropes pour leur soutien et leur engagement à nos côtés, et sans qui rien n'aurait été possible !

# ANNEXES

## ● LES ORGANISATIONS SOUTENUES PAR ENTREPRENDRE&+



Permettre à toutes et à tous d'être propriétaire d'un logement durable et créateur de lien social, sans posséder la terre.



Révéler les talents de chaque jeune en leur permettant de mieux se connaître et de prendre confiance en eux.



**latitudes**  
exploring tech  
for good\_

Former celles et ceux qui font la tech de demain à agir collectivement pour une tech engagée et durable.



Mettre en mouvement, décroïsonner et inspirer tous les citoyens d'un territoire pour faire émerger des solutions collectives qui changent nos vies, là où l'on vit !



Promouvoir l'égalité des chances dans l'accès à l'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap, par la mobilisation de talents bénévoles et le plaidoyer à impact pour une société plus inclusive.



Révéler les talents culinaires de femmes du monde entier, de tout horizon, de tout âge et de tout milieu social, passionnées par la cuisine et animées par la volonté de transmettre, et de vivre de leur savoir faire.



Développer des solutions numériques adaptées et porteuses d'impact auprès des personnes en situation de précarité.



Créer du lien entre personnes réfugiées et société d'accueil à travers la rencontre, l'entrepreneuriat et le numérique et en créant et diffusant des outils pour tous.



Permettre à des jeunes de 16 à 25 ans de devenir « innovateurs sociaux », en consacrant 6 à 12 mois de service civique à la réalisation d'un projet d'intérêt général leur tenant à cœur.



Activer les talents de chacun pour accélérer la transition écologique et sociale.



Permettre à chacun de changer le monde sans changer de travail.



Investir et accompagner dans leur croissance des entrepreneurs qui développent des projets à fort impact social ou environnemental.



Sélectionner et accompagner le plus grand réseau mondial d'entrepreneurs sociaux: plus de 3300 Fellows Ashoka à travers 85 pays.

# ANNEXES

## ● GOUVERNANCE ET ÉQUIPE D'ENTREPRENDRE&+

### L'équipe de gouvernance et les membres du conseil d'Administration



**Edith de Ménibus**  
Présidente  
et philanthrope



**Jean-Baptiste Renard**  
Vice-Président  
et philanthrope



**Philippe Vayssettes**  
Trésorier  
et philanthrope



**Nadia Sammut**  
Fondatrice de l'Institut  
Cuisine Libre



**Félicité Boivent**  
Philanthrope



**Matthieu Dardaillon**  
Initiateur de  
Ticket for Change



**David Ringrave**  
Philanthrope

### L'équipe de direction qui répond aux enjeux quotidiens de nos actions



**Florence Casalis**  
Directrice Développement & Philanthropie



**Félicie Goyet**  
Directrice Projets & Impact



**ENTREPRENDRE &+**

Philanthropes déclencheurs  
d'impact social



@entreprenreetplus

[www.entreprenreetplus.org](http://www.entreprenreetplus.org)

Le Philanthro-Lab  
13-15 rue de la Bûcherie,  
75005 Paris

Crédits photos : @Laurence de Terline et @Olivier Sabatier  
Mise en page : Lou Attal