



Rapport d'études de cas

www.simproject.eu

Table des matières



**Cofinancé par
l'Union européenne**

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 01 Introduction..... | 4 |
| 1.1 Objectif et cadre du rapport | 4 |
| 1.2 Champ d'application et sources..... | 4 |
| 1.3 Lien avec le Manuel de formation SIM (D3.3) | 5 |
| 1.4 Comment lire ce rapport | 5 |
| 02 Approche analytique | 6 |
| 2.1 Ce que nous entendons par "schéma de coopération" dans le contexte SIM | 6 |
| 2.2 Dimensions analytiques communes utilisées | 7 |
| 2.3 Un contexte d'apprentissage et d'expérimentation..... | 8 |
| 03 Présentation des études de cas SIM | 9 |
| 3.1 Les thématiques abordées..... | 9 |
| 3.2 Types d'acteurs principaux | 10 |
| 3.3 Rôle des participant.es dans les schémas de coopération | 11 |
| 04 Typologie des schémas de coopération | 12 |
| 4.1 Schémas de coopération menés par des entreprises..... | 12 |
| 4.2 Schémas de coopération menés par les territoires ou les communautés locales | 13 |
| 4.3 Schémas de coopération interne à l'organisation | 13 |
| 05 Facteurs de réussite, défis et rôle du profil SIM | 15 |
| 5.1 Qu'est-ce qui permet la coopération ? | 15 |
| 5.2 Quels sont les obstacles à la coopération ? | 16 |
| 5.3 Le rôle du Social Impact Manager | 16 |
| 06 Transférabilité et répliquabilité | 18 |
| 6.1 Éléments à fort potentiel de transférabilité | 18 |
| 6.2 Éléments nécessitant une adaptation au contexte local | 18 |
| 6.3 Limites de la répliquabilité | 19 |
| 07 Conclusion..... | 20 |

01 | Introduction

1.1 Objectif et cadre du rapport

Ce document présente le **rapport d'études de cas** élaboré dans le cadre du **projet Social Impact Manager (SIM)**¹. Il s'appuie sur la mise en œuvre du programme SIM dans cinq pays partenaires et **analyse les schémas de coopération** qui ont émergé **des projets d'impact social menés par les participant.es**.

L'objectif de ce rapport n'est pas de fournir un descriptif supplémentaire des activités nationales ou de réaffirmer le contenu des programmes de formation. Il propose plutôt une approche de synthèse, visant à identifier des schémas récurrents, à valoriser des modèles de coopération et à réfléchir aux perspectives clés qui ont émergé lors de la conception et la mise en œuvre de projets à impact social dans différents contextes territoriaux et organisationnels.

En analysant les schémas de coopération à travers les pays et les secteurs, le rapport cherche à :

- **mettre en évidence les dynamiques communes et les différences structurelles,**
- **identifier les facteurs favorables et les facteurs limitants,**
- **réfléchir au rôle du Social Impact Manager dans la pratique, et**
- **explorer les possibilités de transférabilité et de répliquabilité au-delà du contexte du projet SIM.**

En ce sens, D3.4 complète les autres résultats du projet en passant des données de mise en œuvre à la consolidation analytique.

1.2 Champ d'application et sources

L'analyse est basée sur les **rapports finaux du projet** préparés par les partenaires responsables de la mise en œuvre du programme SIM en Croatie, en France, en Autriche, en Grèce et en Italie. Ces rapports documentent les **projets d'impact social co-crés et mis en œuvre par les participant.es au programme pilote SIM, en coopération avec des entreprises, des autorités publiques, des organisations de la société civile et des communautés locales**.

Les études de cas couvrent un large éventail de **thématiques** - notamment la durabilité, la santé, l'inclusion numérique, les services sociaux, l'éducation, la protection de l'environnement et la transformation organisationnelle - et impliquent des **acteurs de tailles et secteurs différents**, des PME aux grandes entreprises en passant par les collectivités, les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)² et les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE).

Bien que le format et le niveau de détail des rapports nationaux varient, ils fournissent systématiquement des informations sur :

- **le contexte de coopération dans lequel les participant.es ont opéré,**

¹ Plus d'informations sur le projet SIM : <https://simproject.eu/>

² Associations, coopératives, fondations, mutuelles, entreprises sociales

- les acteurs impliqués et leurs rôles respectifs,
- les défis sociaux ou organisationnels abordés, et
- la logique de conception et de mise en œuvre des solutions proposées.

La diversité des contextes est considérée comme **un atout analytique**, permettant à ce rapport de refléter l'**adaptabilité des programmes de coopération** dans différents environnements.

1.3 Lien avec le Manuel de formation SIM (D3.3)

Le livrable D3.3, **Manuel de formation SIM**³, développe les étapes de **conception et de mise en œuvre du programme de formation** dans les pays partenaires. Il fournit une vue d'ensemble du programme, de la méthodologie de formation, des objectifs d'apprentissage ainsi que des exemples de projets de participant.es.

Alors que D3.3 se concentre sur la dimension éducative de SIM - comment le profil du Social Impact Manager a été développé, enseigné et piloté - **D3.4 se concentre sur les schémas de coopération dans lesquels les participant.es ont opéré**. Il ne décrit pas les travaux réalisés par chaque partenaire au niveau national, mais analyse plutôt les caractéristiques structurelles de la coopération, les types d'acteurs impliqués et les conditions pratiques dans lesquelles les initiatives à impact social ont été développées.

Ensemble, les points D3.3 et D3.4 offrent une perspective complémentaire :

- **D3.3 explique comment le profil SIM a été formé et piloté,**
- **D3.4 examine comment les projets de coopération ont fonctionné dans la pratique et ce que l'on peut en apprendre.**

Cette consolidation analytique est essentielle pour éclairer les recommandations politiques, renforcer la pertinence du profil SIM et soutenir le transfert des résultats au-delà du consortium du projet.

1.4 Comment lire ce rapport

Ce rapport est structuré **de manière thématique et analytique**. Il ne s'agit pas d'études de cas par pays. Au contraire, il avance progressivement :

- **d'une vue d'ensemble du paysage des études de cas (chapitre 3),**
- **à une typologie des schémas de coopération (chapitre 4),**
- **des leçons transversales sur les leviers et les limites (chapitre 5),**
- **et enfin, des considérations sur la transférabilité et la répliquabilité (chapitre 6).**

Des exemples nationaux sont mobilisés à titre d'illustration pour étayer l'analyse, mais l'objectif principal est de **dépasser les expériences individuelles afin d'en dégager des enseignements plus généralisables**.

³ Le manuel de formation SIM est disponible en six langues et peut être consulté via lien suivant : <https://simproject.eu/training/>

02 | Approche analytique

2.1 Ce que nous entendons par "schéma de coopération" dans le contexte SIM

Dans le cadre du projet SIM, les schémas de coopération ne sont pas apparus comme des modèles de partenariat abstraits, mais comme des collaborations concrètes élaborées autour de **défis sociaux, environnementaux ou organisationnels** réels.

Au cours de la formation, les **participant.es ont intégré des environnements de coopération existants ou émergents** qui impliquent généralement

- une ou plusieurs entreprises ou organisations,
- des autorités locales ou des institutions publiques,
- des acteurs de la société civile ou des représentants du territoire,
- et, dans certains cas, des partenaires éducatifs ou de recherche.

Les participant.es n'ont pas travaillé de manière isolée. Leurs projets ont été élaborés dans ces cadres de coopération, où ils ont dû :

- comprendre les besoins et les attentes des différentes parties prenantes
- aligner les objectifs de l'organisation sur les défis du territoire,
- clarifier les rôles et les responsabilités,
- et proposer des solutions réalistes et applicables.

Dans de nombreux cas, les **schémas de coopération étaient déjà partiellement établis** (par exemple, des initiatives de RSE en cours, des stratégies de durabilité, des efforts de développement local). Dans d'autres cas, les **participant.es ont contribué à initier de nouvelles formes de collaboration.**

Dans le cadre de ce rapport, le **schéma de coopération** est donc défini comme suit :

Une collaboration structurée entre des organisations et des parties prenantes du territoire autour d'un défi précis, impliquant la participation des étudiant-es SIM à la conception, à la coordination ou à la mise en œuvre.

Cette compréhension pratique permet à l'analyse de se concentrer sur le fonctionnement de la coopération dans des contextes réels plutôt que sur les seuls accords de partenariat formels.

2.2 Dimensions analytiques communes utilisées

Pour comparer les différents cas des cinq pays, l'analyse applique un ensemble de dimensions pratiques communes dérivées directement des rapports finaux des projets :

1. Le défi à relever

Quel type de problème a déclenché la coopération ?

(par exemple, la durabilité, l'inclusion numérique, la santé, le changement organisationnel, la protection de l'environnement).

2. Acteur principal du projet de coopération

Qui a initié ou ancré structurellement la coopération ?

(par exemple, à l'initiative d'une entreprise, d'une collectivité, d'acteurs de l'ESS, d'une organisation ou d'une initiative interne).

3. Parties prenantes impliquées et leurs rôles

Quels sont les acteurs impliqués et comment les responsabilités ont-elles été réparties ?

La coopération a-t-elle été consultative, co-conçue ou mise en œuvre conjointement ?

4. Rôle des participant.es au sein du programme

Les participant.es ont-ils/elles joué le rôle de facilitateur.ices, d'analystes, de concepteur.ices de solutions, de coordinateur.rices ou d'exécutant.es ?

Étaient-ils/elles intégré.es dans des organisations ou opéraient-ils/elles entre les acteurs ?

5. Degré de formalisation

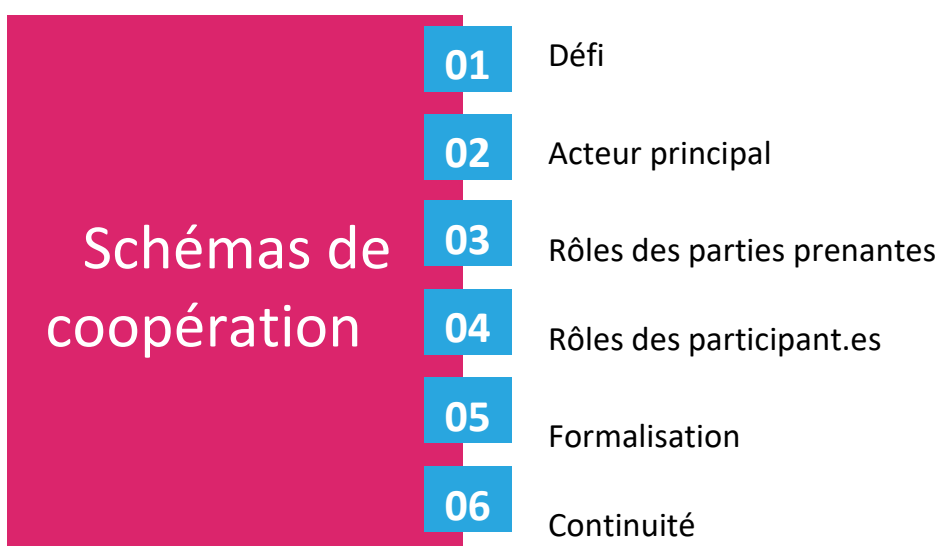
La coopération était-elle structurée et intégrée dans des processus organisationnels, ou principalement basée sur des projets et donc temporaire ?

6. Signes de continuité et de transférabilité

L'initiative présentait-elle un potentiel de poursuite, d'extension ou de reproduction ?

Quelles conditions favorables ou restrictives étaient visibles ?

Ces dimensions permettent au rapport d'aller au-delà des récits individuels et d'identifier les similitudes et les différences structurelles entre les contextes.



2.3 Un contexte d'apprentissage et d'expérimentation

Il est important de souligner que les études de cas analysées dans ce rapport ont été réalisées **dans un contexte d'apprentissage et d'expérimentation**.

Les participant.es **ont développé et testé leurs projets dans le cadre du programme de formation SIM**. En conséquence :

- certaines initiatives ont atteint le stade de la mise en œuvre,
- d'autres sont restées à un niveau de conception avancé
- et certaines ont fonctionné comme des concepts pilotes au sein de structures organisationnelles existantes.

L'analyse **ne vise donc pas à mesurer l'impact à long terme ou le changement systémique**. Elle se concentre plutôt sur la **compréhension des dynamiques de coopération** telles qu'elles se sont déroulées au cours du programme SIM.

Ce contexte d'apprentissage n'est pas une limite, mais une force. Il permet de comprendre

- comment la coopération est initiée,
- les points de friction apparaissent ;
- comment les rôles sont négociés,
- et de quelle manière les conditions permettent la structuration et la pérennisation d'une collaboration

Ces informations constituent la base de la typologie et des conclusions développées dans les chapitres suivants.



03 | Présentation des études de cas SIM

Ce chapitre donne une vue d'ensemble des études de cas développées dans le cadre du projet SIM. Au-delà d'une présentation par pays, **l'analyse met en évidence les thématiques récurrentes, les types d'acteurs principaux et les rôles** assumés par les participant.es dans les programmes de coopération. La diversité observée dans les cinq pays démontre **l'adaptabilité du profil SIM** à différents contextes institutionnels et territoriaux.

3.1 Les thématiques abordées

Les études de cas ont abordé un large éventail de défis sociaux, environnementaux et organisationnels. Bien que chaque initiative soit ancrée dans son contexte local, plusieurs thématiques récurrentes peuvent être identifiées :

1. Durabilité et protection de l'environnement

Dans plusieurs pays, les projets se sont concentrés sur les pratiques de l'économie circulaire, la gestion responsable des ressources, la sensibilisation à l'environnement ou les processus internes liés à l'ESG. Par exemple, certaines initiatives d'entreprises ont examiné comment les engagements en matière de développement durable pouvaient être mis en œuvre au-delà des stratégies de communication et intégrés dans les opérations quotidiennes.

2. Santé et bien-être

Certains projets ont porté sur des mesures préventives en matière de santé, des campagnes de sensibilisation ou l'amélioration de l'accessibilité des services, souvent en coopération avec des parties prenantes locales et des entreprises déjà actives dans le secteur.

3. Inclusion sociale et groupes vulnérables

En Autriche, en Grèce et en France en particulier, plusieurs études de cas se sont concentrées sur l'insertion professionnelle, l'accompagnement de groupes marginalisés ou l'amélioration de l'accès aux services pour les populations vulnérables. Ces initiatives ont souvent nécessité une coordination entre les acteurs de l'ESS, les autorités locales et les entreprises.

4. Inclusion numérique et innovation technologique

Certains projets ont exploré les outils et services numériques pour améliorer l'accessibilité, la communication ou l'efficacité opérationnelle, en particulier dans les contextes où la numérisation était liée à des objectifs d'impact social plus larges.

5. Transformation organisationnelle et gouvernance ESG

Dans les cas dirigés par des entreprises, les participant.es ont souvent travaillé au renforcement des processus de gouvernance interne, à la clarification des mécanismes d'engagement des parties prenantes ou à l'alignement des pratiques de RSE sur les exigences ESG. Ces initiatives ont souvent vu le jour dans de grandes organisations où les stratégies de développement durable étaient déjà partiellement formalisées mais nécessitaient une structuration plus poussée.

Dans certains pays, les projets étaient étroitement liés aux **stratégies de développement durable des entreprises** (par exemple, l'intégration de l'ESG au sein des entreprises). Dans d'autres, les initiatives étaient davantage **axées sur le territoire** et portaient sur le développement local, la résilience des communautés ou l'accessibilité des services. A titre d'exemple :

- En Croatie, plusieurs initiatives étaient liées à des programmes structurés de développement durable des entreprises et à des pratiques de RSE de longue date.
- En France, des schémas de coopération ont souvent émergé en relation avec la gouvernance territoriale,

la régénération urbaine et les initiatives communautaires.

- En Autriche et en Grèce, les projets se sont souvent concentrés sur l'inclusion sociale, l'insertion professionnelle et les services locaux innovants.
- En Italie, les initiatives ont combiné l'innovation organisationnelle avec des défis plus larges liés à la communauté locale et à la durabilité.

Cette diversité de thématiques montre que le profil SIM n'est pas limité à un seul domaine politique, mais qu'il opère dans de multiples secteurs où l'impact social et la coopération s'entrecroisent.

3.2 Types d'acteurs principaux

Dans les études de cas, différents acteurs ont assumé des rôles de leadership ou d'ancrage structurel dans les schémas de coopération. Trois grandes catégories ont été observées.

1. Initiatives menées par les entreprises

Dans ces cas, les entreprises ont initié ou accueilli des projets de coopération. Il s'agit par exemple de projets dans lesquels les participant.es ont travaillé dans le cadre du développement durable de l'entreprise pour

- structurer les initiatives liées à l'ESG
- concevoir des modèles d'engagement local liés à la stratégie de l'entreprise, ou
- renforcer la transparence et l'orientation de l'impact dans les activités de RSE.

En Croatie, par exemple, plusieurs initiatives ont été intégrées dans des environnements d'entreprise établis où la durabilité et la responsabilité sociale faisaient déjà partie du discours stratégique.

2. Initiatives menées par les territoires ou les communautés locales

Dans d'autres contextes, les collectivités et les acteurs de l'ESS ont joué un rôle central de coordination. Les schémas de coopération s'inscrivaient dans le cadre de défis territoriaux plus vastes, tels que

- l'amélioration de la prestation en articulation avec l'action des services publics,
- le renforcement de la cohésion sociale,
- ou répondre à des besoins locaux spécifiques identifiés par le biais d'un dialogue avec les parties prenantes.

En France et dans certaines parties de la Grèce et de l'Autriche, les projets ont souvent été menés dans le cadre d'une gouvernance territoriale multi-acteurs, où les entreprises n'étaient qu'une partie prenante parmi d'autres et non le principal moteur.

3. Initiatives internes à l'organisation

Certains projets de coopération étaient principalement internes à une organisation et visaient à améliorer les structures internes, les canaux de communication ou les processus de gouvernance. Dans ces cas, les participant.es ont travaillé sur les points suivants :

- clarifier les responsabilités en matière d'activités à impact social,
- améliorer la coordination entre les services,
- formaliser des processus qui étaient auparavant informels.

Ces cas illustrent la manière dont le **SIM peut contribuer non seulement aux partenariats externes**, mais aussi

au **développement organisationnel interne**.

3.3 Rôle des participant.es dans les schémas de coopération

Les participant.es ont assumé différents rôles en fonction de la maturité et de la structure du schéma de coopération.

D'un pays à l'autre, ils/elles ont le plus souvent joué le rôle de

- **Faciliteur.ice** le dialogue entre les parties prenantes
- **Médiateur.ice** entre les perspectives organisationnelles et locales
- **Analystes** des besoins et des lacunes structurelles
- **Concepteur.ices** de modèles de coopération
- **Coordonnateur.ices** d'activités pilotes.

Dans les contextes dirigés par les entreprises, les participant.es ont souvent travaillé en étroite collaboration avec les services de gestion ou de développement durable, contribuant ainsi à la structuration des initiatives et à la clarification des rôles.

Dans les contextes dirigés par les territoires, les participant.es ont souvent opéré entre les acteurs, jouant le rôle de médiateur.ice entre les différentes attentes et aidant à transformer les besoins généraux de la communauté locale en propositions structurées.

Dans les initiatives internes à l'organisation, les participant.es ont soutenu la clarification des processus et le renforcement de la gouvernance, contribuant ainsi à la continuité et à la formalisation de la coopération.

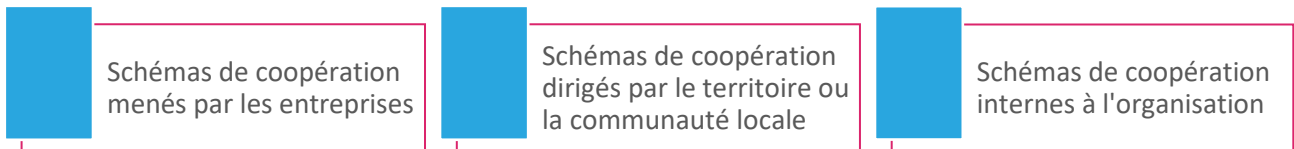
Cette diversité de rôles reflète la flexibilité du projet pilote SIM et la variété des contextes dans lesquels les participant.es ont opéré.



04 | Typologie des schémas de coopération

Le chapitre 3 a mis en évidence la diversité des thèmes et des acteurs impliqués dans les études de cas SIM. Sur cette base, ce chapitre examine de plus près la **manière dont la coopération a été structurée sur le terrain**.

Dans les cinq pays, trois logiques de coopération récurrentes sont apparues :



Ces catégories ne sont pas cloisonnées. En réalité, **certaines initiatives combinent des éléments de plusieurs typologies**. Cependant, la distinction de **ces modèles structurels** nous aide à **passer des projets individuels à des modèles plus généralisables** de la manière dont la coopération autour de l'impact social se déroule réellement.

4.1 Schémas de coopération menés par des entreprises

Dans les **projets menés par l'entreprise**, cette dernière est le principal point d'ancrage de la coopération. L'initiative est généralement née au sein de l'organisation, souvent en lien avec des stratégies de développement durable, des engagements ESG, des processus d'innovation ou des pratiques RSE de longue date.

Cela était particulièrement visible en Croatie, où plusieurs initiatives étaient intégrées dans des environnements d'entreprise structurés. Dans ces cas, les participant.es ont travaillé en étroite collaboration avec la direction ou les départements de durabilité pour clarifier les processus d'engagement des parties prenantes, renforcer l'orientation de l'impact ou traduire les engagements stratégiques en formes plus opérationnelles.

Ce type d'initiative se caractérise par **un mandat interne relativement clair**. Les structures décisionnelles existent déjà et l'accès aux ressources est souvent plus simple. Lorsqu'elles sont correctement intégrées, **ces initiatives présentent un fort potentiel** de continuité.

Dans le même temps, ce modèle n'est pas sans poser de problèmes. Dans certains cas, les **activités de RSE risquent de rester axées sur la communication plutôt que d'être pleinement intégrées dans les structures de gouvernance**. L'efficacité de la coopération dépend souvent fortement du soutien de la direction interne et de la volonté des départements de collaborer au-delà des silos.

Dans ce contexte, le **Social Impact Manager fonctionne souvent comme un pont**, reliant la stratégie de l'entreprise aux réalités sociales externes et aidant les organisations à passer de l'intention à l'action structurée.

4.2 Schémas de coopération menés par les territoires ou les communautés locales

Dans les **schémas de coopération menés par un territoire ou une communauté locale**, le point de départ se situe à l'extérieur d'une seule entreprise. **La coopération** s'inscrit dans des enjeux locaux ou régionaux plus larges et est souvent **coordonnée par des collectivités ou des acteurs de l'ESS**.

Ce type de coopération était particulièrement visible en France, ainsi que dans certaines régions d'Autriche et de Grèce, où les projets étaient liés à la régénération urbaine, à l'insertion professionnelle, à l'accessibilité des services ou à des efforts de développement local plus larges.

Ces environnements de coopération sont généralement plus complexes. **La prise de décision est répartie**, les responsabilités sont partagées et l'instauration de la confiance joue un rôle central. Les participant.es ont souvent travaillé parmi les acteurs, en facilitant le dialogue, en alignant les attentes de chacun et en traduisant les besoins de la communauté locale en propositions structurées.

La force de ce modèle réside dans son **ancrage communautaire fort et son caractère inclusif**. Lorsqu'il est couronné de succès, il peut avoir un **impact territorial plus systémique**.

Cependant, il s'accompagne également d'**exigences plus élevées en matière de coordination**. En l'absence d'une appropriation claire ou d'un organisme de mise en œuvre engagé, les initiatives risquent de rester conceptuelles. Les progrès peuvent être plus lents et la négociation des rôles plus délicate.

Dans de tels contextes, le **Social Impact Manager apparaît comme un médiateur**, quelqu'un capable de naviguer dans la complexité et de rendre la coopération plus structurée et plus opérationnelle.

4.3 Schémas de coopération interne à l'organisation

Un troisième type de schéma de coopération était principalement axé sur la **transformation interne d'une organisation**. Ces initiatives visaient moins à établir de nouveaux partenariats externes qu'à **renforcer les processus internes liés à l'impact social**.

Dans plusieurs cas, les organisations **ont constaté des lacunes** dans la coordination des activités de RSE ou de développement durable. Les responsabilités n'étaient pas claires, les processus informels et la mesure de l'impact fragmentée. Les participant.es ont donc été chargés de cartographier les pratiques existantes, d'identifier les goulots d'étranglement structurels et de proposer des processus de gouvernance plus clairs.

Bien que la visibilité externe de ces initiatives puisse être moindre, leur importance structurelle ne doit pas être sous-estimée. En **formalisant les rôles, en clarifiant les procédures et en renforçant la coordination interne**, ce schéma donne **des bases à une coopération plus durable à l'avenir**.

La principale limite de ce type de coopération réside dans sa **dépendance à l'égard de l'engagement des dirigeants internes**. Sans le soutien continu de la direction, les améliorations internes risquent de rester des recommandations plutôt que de devenir des pratiques institutionnalisées.

Dans ce contexte, le **Social Impact Manager agit comme un catalyseur interne**, aidant les organisations à professionnaliser leur approche de l'impact social de l'intérieur.

Des projets aux modèles

En examinant les trois types de projets, il apparaît clairement que la coopération dans le cadre du projet SIM n'a pas suivi une voie unique. Au contraire, elle s'est adaptée à différents points d'entrée institutionnels :

- par le biais de la stratégie d'entreprise,
- par la gouvernance territoriale ou locale,
- ou par le biais d'une réforme organisationnelle interne.

Cette typologie nous permet d'aller au-delà des descriptions de cas individuels et d'identifier des modèles structurels qui peuvent nourrir les futurs efforts de formation, d'élaboration de politiques et de répliquabilité du programme.



05 | Facteurs de réussite, défis et rôle du profil SIM

Les études de cas révèlent que la coopération ne réussit, ni n'échoue au hasard. Dans les différents pays et secteurs, **certaines conditions favorables ont à plusieurs reprises favorisé des initiatives plus structurées et durables, tandis que des contraintes persistantes ont freiné les progrès.** Plutôt que de présenter des facteurs de réussite abstraits, ce chapitre se penche sur les conditions pratiques observées au cours du projet pilote SIM et la manière dont le Social Impact Manager a composé avec celles-ci.

5.1 Qu'est-ce qui permet la coopération ?

1. Une appropriation organisationnelle claire

Lorsque les initiatives étaient ancrées dans **une structure organisationnelle clairement définie**, la coopération avait tendance à progresser plus facilement. En Croatie, par exemple, les projets intégrés dans les programmes de développement durable de l'entreprise ont bénéficié d'un accès aux décideurs internes et de lignes hiérarchiques plus claires. Les participant.es ne travaillaient pas de manière isolée, mais **dans un cadre** qui reconnaissait déjà la **durabilité comme une priorité stratégique.**

De même, dans plusieurs pays, dans les cas internes à l'organisation, lorsque la direction soutenait ouvertement l'initiative, les améliorations structurelles proposées avaient des chances réalistes d'être poursuivies.

✓ **Une appropriation claire réduit l'ambiguïté et confère une légitimité aux efforts de coopération.**

2. Alignement précoce des attentes

De nombreuses difficultés liées à la coopération ne viennent pas d'un manque de bonne volonté, mais d'attentes mal alignées. Dans les contextes dirigés par les territoires, en particulier en France et dans certaines parties de l'Autriche et de la Grèce, les participant.es ont dû naviguer entre les différentes interprétations des objectifs par les collectivités, les acteurs de l'ESS et les entreprises. Lorsque **du temps a été investi dès le début pour clarifier les objectifs et les rôles**, la coopération est devenue plus stable.

✓ **Les participant.es qui ont activement facilité l'alignement des attentes ont aidé à prévenir les frictions et la confusion ultérieures.**

3. Une capacité de coordination dédiée

Un point récurrent revient dans les rapports : il est important d'**avoir une personne responsable de la coordination.** Lorsque les participant.es ont pu consacrer du temps à la structuration du dialogue, à la cartographie des parties prenantes et à la clarification des responsabilités, les schémas de coopération ont été plus cohérents. À l'inverse, lorsque l'engagement dépend de "celui qui a le temps", les initiatives restent souvent fragmentées ou informelles.

✓ **Ce phénomène est particulièrement visible dans le contexte des PME, où le manque de capacités internes est fréquemment cité comme un obstacle.**

4. Intégrer la coopération dans les processus existants

La coopération s'est avérée plus durable lorsqu'elle était **liée à des stratégies existantes** - telles que les rapports ESG, les processus d'innovation ou les plans de développement local - plutôt que de fonctionner comme un projet autonome. En Italie, par exemple, les initiatives combinant l'innovation organisationnelle

et les objectifs locaux ont montré un potentiel d'intégration plus fort parce qu'elles s'alignaient sur les réformes internes en cours.

✓ **L'intégration des initiatives réduit le risque que la coopération reste temporaire.**

5.2 Quels sont les obstacles à la coopération ?

1. Ambiguïté des rôles et des responsabilités

Plusieurs études de cas ont révélé que le **manque de clarté dans l'attribution des responsabilités** ralentissait les progrès. Dans les environnements multi-acteurs, il était parfois difficile de savoir qui avait le pouvoir de décision ou la responsabilité de la mise en œuvre.

✓ **En l'absence de clarté, les initiatives risquaient de rester au stade de la proposition.**

2. Temps et ressources humaines limités

Dans les entretiens avec les entreprises et les groupes de discussion, le **manque de temps** est l'un des obstacles les plus fréquemment mentionnés. Dans les PME en particulier, la RSE et l'engagement local sont souvent traités parallèlement aux tâches opérationnelles de base, ce qui limite la profondeur et la continuité de la coopération. Cela a restreint la portée et la continuité de la coopération.

✓ **Même lorsque la motivation était forte, la capacité structurelle n'était pas toujours suffisante.**

3. Dépendance à l'égard des champions individuels

Dans plusieurs cas, les initiatives étaient fortement liées à **une personne motivée**. Si cela a souvent permis de réaliser des progrès au lancement, cela a également créé une certaine vulnérabilité. Si cette personne changeait de rôle ou de priorité, la continuité devenait incertaine.

✓ **Cette situation était visible à la fois dans les projets menés par les entreprises et dans ceux menés par les territoires.**

4. Complexité des environnements multi-acteurs

Les schémas de coopération territoriale impliquent souvent de multiples acteurs ayant des **mandats et des contraintes différents**. Si ce caractère inclusif peut être un atout, il accroît également les exigences en matière de coordination.

✓ **Dans certains cas, la complexité des structures de gouvernance a ralenti la mise en œuvre ou dilué les objectifs.**

5.3 Le rôle du Social Impact Manager

Dans les études de cas, le rôle de Social Impact Manager ne correspondait pas à une description de poste fixe, mais plutôt comme un rôle relationnel et structurant.

Les participant.es ont souvent joué le rôle de

- **Médiateur.ices** entre les perspectives de l'organisation et celles de la communauté locale
- **Facilitateur.ices** d'un dialogue structuré
- **Analystes** identifiant les lacunes structurelles
- **Concepteur.ices** de modèles de coopération plus clairs.



Dans les contextes dirigés par l'entreprise, le rôle du SIM a souvent contribué à faire évoluer les activités de RSE au-delà de la communication et vers une gouvernance plus structurée.

Dans les contextes dirigés par les territoires, le SIM a contribué à la médiation et à l'alignement des attentes.

Dans les initiatives internes à l'organisation, le profil du SIM a permis la clarification et la formalisation des processus.

Pendant, les schémas de coopération ont également révélé que l'efficacité du rôle du SIM dépend fortement de la structure environnante. En l'absence d'un mandat organisationnel, d'une allocation de temps ou d'un soutien de la direction, même des propositions bien conçues se sont heurtées à des limites.

Cette observation alimente directement la discussion sur la transférabilité dans le chapitre suivant.



06 | Transférabilité et répliquabilité

L'une des questions clés qui ressort du projet pilote SIM est de savoir si les schémas de coopération développés dans le cadre du projet peuvent être transférés ou reproduits dans d'autres contextes.

Les études de cas montrent que **si de nombreux éléments de coopération sont transférables, leur succès dépend souvent des conditions institutionnelles locales, des cultures organisationnelles et de la disponibilité de la coordination**. Plutôt que de supposer que des modèles entiers peuvent être copiés, il est plus réaliste de distinguer les éléments facilement transférables de ceux qui nécessitent une adaptation.

6.1 Éléments à fort potentiel de transférabilité

Plusieurs éléments observés dans les études de cas se sont révélés **relativement adaptables** d'un pays à l'autre et d'un contexte organisationnel à l'autre. L'un de ces éléments est le **rôle de facilitateur** joué par les participant.es au SIM. Indépendamment du thème ou du contexte organisationnel, les participant.es ont souvent **aidé à structurer le dialogue entre les acteurs, à clarifier les attentes et à traduire des idées générales en propositions de coopération plus concrètes**. Ces fonctions de coordination et de médiation se sont avérées pertinentes tant dans les environnements dirigés par les entreprises que dans ceux dirigés par les territoires.

Un autre élément transférable est **l'utilisation de la cartographie structurée des parties prenantes et de l'analyse des problèmes**. Dans de nombreux cas, les participant.es ont commencé par identifier les acteurs concernés, à clarifier leurs intérêts et à analyser les lacunes existantes en matière de coopération. Cette approche s'est avérée précieuse dans les organisations comme dans les contextes de gouvernance territoriale.

Enfin, **l'intégration des considérations relatives à l'impact social** dans les processus organisationnels existants a montré un fort potentiel de transfert. Lorsque les initiatives de coopération étaient liées à des stratégies de durabilité, des processus d'innovation ou des plans de développement local en cours, elles avaient plus de chances de se poursuivre au-delà de la phase pilote.

Ces éléments suggèrent que les compétences de base associées au profil de Social Impact Manager - coordination, analyse et mobilisation des parties prenantes - sont largement applicables dans tous les secteurs et tous les pays.

6.2 Éléments nécessitant une adaptation au contexte local

Si de nombreuses pratiques de coopération se sont avérées transférables, leur mise en œuvre a souvent nécessité une **adaptation aux conditions locales**. **Les environnements institutionnels varient considérablement d'un pays à l'autre**. Par exemple, le rôle des collectivités, des acteurs de l'ESS et des entreprises privées dans la résolution des problèmes sociaux diffère selon les traditions de gouvernance et les cadres politiques. Les modèles de coopération qui ont bien fonctionné dans un pays ont donc dû être ajustés lorsqu'ils ont été appliqués ailleurs.

Les cultures organisationnelles ont également joué un rôle important. Dans certaines entreprises, le développement durable et la RSE étaient déjà intégrés dans la planification stratégique, ce qui facilitait l'intégration de nouvelles initiatives de coopération. Dans d'autres, ces thèmes étaient encore émergents et nécessitaient davantage de travail de fond et de sensibilisation interne avant qu'une coopération structurée

puisse avoir lieu.

Les conditions socio-économiques locales ont également influencé la conception des initiatives. Les défis liés à l'insertion professionnelle, à l'inclusion numérique ou à l'accessibilité des services différaient d'un territoire à l'autre, façonnant à la fois les priorités et les solutions réalisables.

Pour ces raisons, une reproduction réussie ne signifie pas qu'il faille copier directement la conception d'un projet. Il s'agit plutôt d'adapter les principes de coopération aux réalités locales.

6.3 Limites de la répliquabilité

Certains aspects des études de cas SIM se sont avérés **difficiles à reproduire** directement parce qu'ils dépendaient fortement d'individus spécifiques, de relations institutionnelles ou de contextes organisationnels.

Plusieurs initiatives ont bénéficié de la **présence d'acteurs particulièrement engagés**, que ce soit au sein d'entreprises, de collectivités territoriales ou d'organisations de la société civile. Ces personnes ont souvent joué un rôle décisif dans la mobilisation des partenaires et le maintien de la dynamique. **Si un tel leadership est précieux, il est également source de vulnérabilité** si les initiatives reposent trop fortement sur l'engagement personnel.

Une autre limite concerne la **capacité organisationnelle**. Les petites organisations et les PME ont souvent exprimé leur intérêt pour une coopération structurée, mais **n'avaient ni le temps ni le personnel** nécessaires pour mener à bien des activités de coordination sans soutien extérieur.

Enfin, la **complexité des environnements multi-acteurs** a parfois **ralenti la mise en œuvre des projets**. Si les structures de gouvernance partagées peuvent renforcer la légitimité, elles nécessitent également des efforts de coordination importants et une répartition claire des responsabilités.

Ces observations soulignent que la transférabilité doit être abordée de manière pragmatique. Plutôt que de reproduire les projets comme des modèles fixes, les initiatives futures pourraient bénéficier davantage de l'adaptation des principes sous-jacents de la coopération et du renforcement des conditions organisationnelles qui permettent à cette coopération de fonctionner.

07 | Conclusion

Les études de cas analysées dans ce rapport **illustrent la diversité des schémas de coopération** développés dans le cadre du projet Social Impact Manager. Dans cinq pays et plusieurs secteurs, les participants ont travaillé dans des contextes organisationnels et territoriaux différents, s'attaquant à un large éventail de défis sociaux, environnementaux et organisationnels.

Malgré cette diversité, plusieurs modèles communs ont émergé. Les initiatives de coopération ont eu tendance à suivre **trois logiques structurelles principales** : les projets menés par les entreprises et intégrés dans leurs stratégies de développement durable, les initiatives menées par les territoires ou les communautés locales pour relever les défis du développement local, et les efforts internes des organisations visant à renforcer la gouvernance et les pratiques de gestion de l'impact. Ces schémas démontrent que la coopération autour de **l'impact social peut émerger à partir de multiples points d'entrée**, en fonction du **contexte institutionnel** et des **priorités organisationnelles**.

L'analyse souligne également qu'une coopération efficace dépend moins de l'orientation thématique d'un projet que des conditions structurelles. **Une appropriation organisationnelle claire**, un **alignement des attentes des parties prenantes** et une **capacité de coordination dédiée** se sont avérés particulièrement importants pour permettre aux projets de coopération d'aller au-delà des idées conceptuelles et de passer à la mise en œuvre pratique. Dans le même temps, plusieurs défis récurrents ont été observés, notamment la capacité organisationnelle limitée, l'ambiguïté des rôles et la complexité des environnements multi-acteurs.

Dans ce contexte, le **profil SIM est apparu comme un rôle facilitateur et structurant**. Les participant.es ont souvent joué le rôle de **connecteurs entre les organisations et le territoire**, aidant à clarifier les objectifs, à structurer les processus de collaboration et à traduire les intentions générales en initiatives plus concrètes. Le projet pilote a démontré que de telles fonctions de coordination peuvent jouer un rôle précieux dans le renforcement des schémas de coopération et l'amélioration de l'orientation stratégique des initiatives à impact social.

Dans le même temps, les études de cas soulignent également que l'efficacité de ce rôle dépend fortement de l'environnement institutionnel qui l'entoure. En l'absence d'un **soutien organisationnel**, d'une **allocation de temps suffisante** ou de **mandats clairs**, même des initiatives bien conçues peuvent avoir du mal à assurer leur continuité. Cette observation souligne l'importance d'intégrer le profil SIM dans les structures organisationnelles et territoriales plutôt que de s'appuyer uniquement sur l'initiative individuelle.

Dans l'ensemble, **les résultats confirment la pertinence de l'objectif principal du projet SIM** : renforcer la capacité des organisations et des communautés locales à travailler ensemble sur les défis de l'impact social. En analysant les schémas de coopération dans différents contextes, ce rapport contribue à une meilleure compréhension de la manière dont une telle collaboration peut être structurée et soutenue.

Les enseignements tirés du projet pilote SIM suggèrent que si les modèles de coopération ne peuvent être copiés mécaniquement d'un contexte à l'autre, les principes sous-jacents du **dialogue structuré**, de **l'alignement des parties prenantes** et de **l'action coordonnée sont largement transférables**. Le renforcement de ces capacités restera essentiel pour les organisations qui cherchent à relever des défis sociaux et environnementaux complexes de manière collaborative et durable.