

Business Plan Social

wecena

Table des matières

Charte du projet.....	2
Le problème de société.....	2
Notre vision.....	2
Notre mission.....	3
Nos objectifs.....	3
Nos principes d'action.....	3
Définitions : "Wecena" ou "le wecena" ?.....	4
Analyse d'opportunité.....	5
L'offre analysée.....	5
Bénéficiaires : le besoin de compétences.....	5
Bénéficiaires : notre offre de services.....	6
Bénéficiaires : 3 familles de projets.....	7
Mécènes : intercontrat et marque employeur.....	9
Les autres cibles.....	12
Les alternatives au wecena pour les bénéficiaires.....	13
Les alternatives classiques au wecena pour les SSII.....	14
Autres alternatives au wecena pour les SSII.....	15
Stratégie générale et modèle économique.....	18
Processus de production.....	18
Stratégie marketing.....	22
Innovation marketing et technologique.....	27
Gouvernance.....	28
Organisation et gestion des ressources humaines.....	30
Plan opérationnel et prévisions financières.....	33
Plan opérationnel ou plan d'action.....	33
Prévisions financières.....	34
Evaluation et mesure de l'impact social.....	38

Charte Du Projet

Le problème de société

Les innovateurs sociaux transforment notre société dans l'intérêt général

Les acteurs du monde associatif et de la recherche changent le monde et proposent des solutions nouvelles pour nos problèmes de société. Pour de nouvelles solidarités, pour la santé, l'enfance, l'environnement ou pour la science, ils consacrent leur énergie, leur temps et leur compétence à de grandes causes. En tant que bénévoles ou professionnels de l'intérêt général, en tant que scientifiques ou bien en tant qu'entrepreneurs sociaux, ils s'efforcent chaque jour de relever les défis de notre société et de nous inventer un avenir meilleur, chacun dans leur domaine, mais avec pour leitmotiv la transformation de notre société pour mieux répondre à l'intérêt général.

Mais ils ont trop rarement les compétences technologiques requises.

Malheureusement, ils n'ont pas souvent les moyens technologiques à la hauteur de leurs ambitions. Et le coût des compétences technologiques est tellement élevé sur le marché du travail qu'ils disposent rarement des meilleurs outils pour leur permettre de catalyser, de relayer et de canaliser les bonnes volontés dans la direction des changements qu'ils proposent. Enfin, les processus d'innovation technologique eux-mêmes sont trop souvent limités par les seules contraintes de rentabilité à court terme des marchés financiers, guère compatibles avec l'ampleur et la durée des transformations auxquelles notre société aspire.

Notre vision

Avec le wecena :

- la technologie au service des innovateurs sociaux

Les innovateurs sociaux disposent des meilleures ressources technologiques pour résoudre les défis majeurs de notre société, pour provoquer de grands bonds en avant dans le domaine de l'éducation jusqu'à celui de l'environnement en passant par l'élimination de la pauvreté.

- une mobilisation générale de professionnels

Une armée de professionnels des technologies est levée pour rendre le monde meilleur.

- une arme secrète pour changer le monde

Le wecena est considéré comme l'arme secrète des entrepreneurs sociaux.

- l'impact social comme avantage concurrentiel

Les professionnels du secteur privé se font concurrence à savoir qui fera don des meilleurs compétences et ressources technologiques aux entrepreneurs sociaux les plus en vue.

Notre mission

L'agilité technologique pour résoudre les problèmes de notre société.

Pour démultiplier notre capacité collective à construire un monde meilleur, pour accélérer l'émergence d'outils qui permettent de changer la donne sociale ou environnementale, Wecena rend accessible aux innovateurs sociaux la créativité, l'agilité technologique et le savoir-faire des professionnels du conseil et de l'ingénierie, à commencer par ceux des technologies informatiques.

Mos objectifs

- Produire un **impact social** positif significatif...

... grâce à la mobilisation des ressources technologiques des entreprises, grâce aux innovateurs sociaux, permise par des montages juridiques, fiscaux et managériaux innovants, à commencer par la mobilisation des informaticiens en situation d'intercontrat au sein des sociétés françaises de conseil et services (SSII) sous forme de mécénat de compétences.

- Devenir le principal contributeur à la **création de plusieurs nouvelles technologies** d'innovation sociale...

... c'est-à-dire d'innovations technologiques proposant des éléments efficaces de solution pour répondre à un problème de société majeur.

- Amener plusieurs innovateurs sociaux de premier plan à **penser différemment la technologie**, sans frilosité, sans amertume, avec ambition...

... les amener à adopter des programmes d'action significativement plus ambitieux que par le passé grâce à notre contribution technologique, et prouver que l'on peut effectivement fournir les moyens à la hauteur de ces ambitions.

- Amener plusieurs de nos entreprises partenaires à **penser différemment leur responsabilité vis-à-vis de la société**...

... leur faire intégrer des critères d'impact social externe dans leur réflexion stratégique et dans l'exercice effectif de leur responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

Mos principes d'action

Notre action est guidée par les principes suivants :

- **innover sans crainte et avec plaisir**

c'est désirer prendre le risque de mettre les extrêmes en relation, oser rêver pour créer, célébrer les succès et valoriser nos échecs, innover sur tous les plans : social, économique, technologique, managérial.

- **servir l'altruisme et l'intérêt général**

c'est servir les entrepreneurs et innovateurs sociaux, célébrer leurs succès, servir les idéalistes et fuir les idéologues.

- **entreprendre et manager pour réaliser avec efficacité**

c'est privilégier le professionnalisme et la performance économique, défendre notre autonomie financière et politique, s'exposer aux sanctions économiques du marché et les accepter comme source de progression, comparer et prioriser les risques

- **parier sur une culture du partage et une économie du don**

c'est libérer l'exploitation de nos capitaux les plus précieux en commençant par notre propriété intellectuelle, donner la parole à chacun et partager la gestion de notre quotidien, donner une place au Plus Démuni, notamment dans la distribution de nos bénéfices annuels, apprendre à nous dépenser sans attendre d'autre récompense que celle de savoir que nous faisons ce qui doit l'être.

Définitions : "Wecena" ou "le wecena" ?

- **Wecena**, c'est le projet, c'est aussi l'entreprise porteuse du projet.
- **Le wecena**, c'est le concept, répliquable, essaimable, extensible, améliorable... libre.

Le wecena, c'est l'offre d'un mécénat innovant et conçu pour mettre les ressources technologiques inexploitées du monde de l'entreprise au service de l'innovation sociale. Pour cela, et parce que nous parions sur le partage et sur le don, nous voulons que ce concept, le wecena, puisse être essaimé, repris et dupliqué, amélioré... du moment qu'il reste libre. Un jour, il n'y aura pas que Wecena qui permettra de faire du wecena. Mais c'est bien Wecena qui a inventé le wecena !

Analyse D'opportunité

L'offre analysée

Cette analyse d'opportunité porte sur l'offre « **wecena compétences** » qui consiste à fournir gracieusement aux innovateurs sociaux des compétences, de la créativité et de l'agilité technologique en informatique.

Cette offre consiste en 3 prestations de services :

- du prêt de main d'oeuvre informatique **offert par des entreprises mécènes,**

essentiellement des sociétés de service et d'ingénierie informatique (SSII), il s'agit là d'un mécénat en nature et, plus précisément, d'un mécénat de compétences ;

- du conseil **offert par Wecena en proportion,**

en proportion du volume de main d'oeuvre prêté par les entreprises mécènes, par exemple 1 jour de conseil offert par Wecena pour 10 jours offerts par les mécènes ; ces prestations de conseil sont rémunérées grâce à un budget également offert par les entreprises mécènes ;

- du bénévolat **offert par les informaticiens salariés des entreprises mécènes,**

il s'agit des informaticiens ayant cessé d'intervenir sur leur temps de travail et souhaitant poursuivre leurs interventions sur leur temps libre.

Bénéficiaires : le besoin de compétences

Par innovation sociale, on entend ici toute activité consistant à transformer substantiellement une société dans une finalité répondant à l'intérêt général. Les innovateurs sociaux sont pour la plupart des dirigeants d'associations mais aussi, fréquemment, des entrepreneurs sociaux, des responsables de fondations et fonds de dotation, des scientifiques de la recherche publique...

L'innovation sociale, selon cette définition, n'a pas d'existence statistique. Elle recouvre une grande diversité de statuts juridiques (certains coopératives, certaines entreprises d'insertion, certaines associations, certaines entreprises commerciales "de communion", le social business à la manière du prix Nobel de la paix M.Yunus...), de projets, d'activités et de domaines. Pour cette analyse, faute de mieux, nous adoptons le postulat que le secteur associatif est le plus représentatif des acteurs de l'innovation sociale.

- *Le secteur associatif, en France, est dense et divers.*

1.100.000 associations, chiffre en croissance régulière (+4%/an entre 2000 et 2006, +6% depuis 2006), le secteur représente 5% de l'emploi en France (1,9 million de salariés), en augmentation de 2,5% ces 6 dernières années. Il existe

une grande variété de structures : 2/3 des associations disposent d'un budget inférieur à 7.500 €/an contre 1,5 million d'euros pour 5% d'entre elles, diversité des domaines d'activités d'intérêt général: culture, sport, environnement, santé, social, éducation, recherche, environnement, humanitaire...

- *Les besoins informatiques des associations sont croissants et reconnus.*

Le secteur a pris conscience de la nécessité de se professionnaliser notamment grâce aux exigences des financeurs (donateurs, financeurs, pouvoirs publics) en matière de professionnalisation (reporting, ...) et cela s'accompagne par l'adoption de l'outil informatique pour mieux remplir les missions sociales et en maximiser l'impact et donc par une prise de conscience d'un besoin croissant de compétences et de temps. Aux Etats-Unis, 95% des associations qui ont été accompagnées par des prestataires de services informatiques spécialisés dans le secteur non lucratif estiment que l'informatique est une chose importante pour leur permettre de remplir leur mission, et aussi pour le secteur non lucratif dans son ensemble. L'informatique a permis à 87% d'entre elles d'atteindre davantage de personnes ayant besoin de leurs actions.

De nombreuses innovations sociales ou produits à finalité sociale reposent aujourd'hui sur l'outil informatique (produits éducatifs, aides techniques pour les handicaps, etc.).

- *Mais le secteur manque de moyens informatiques.*

Faute de disposer de chiffres fiables sur l'informatique dans les associations françaises, nous supposons que l'informatisation des associations aux USA est plus avancée qu'en France. Or 50% des associations américaines consacrent moins de 1% de leur budget à l'informatique et les grosses ONGs y consacrent moins de 2,5% de leur budget alors que les entreprises et services publics de taille équivalente y consacrent entre 2,6% et 8% de leur budget. La population bénévole, notamment dans le secteur de la solidarité, est notamment constituée de nombreux jeunes retraités n'ayant pas forcément vécu l'omniprésence de l'informatique dans leur fin de carrière et manquant de ce fait d'une certaine confiance et agilité face à l'ordinateur. Les associations peuvent bénéficier de matériels peu onéreux (matériel d'occasion, amorti par les entreprises puis donné) ainsi que de logiciels gratuits (dons par les éditeurs et logiciels libres) mais les coûts des compétences et prestations de services de professionnels de l'informatique restent souvent inaccessibles : une année d'un ingénieur informaticien avec quelques années d'expérience peut coûter autour de 80.000 €.

Bénéficiaires : notre offre de services

Wecena offre aux innovateurs sociaux l'accès **gratuit** à des **prestation de services informatiques**.

Il peut s'agit de prestations de conseil, architecture, conception, développement, intégration, maintenance, déploiement, assistance,

exploitation. Il peut s'agir de prestations portant sur des besoins d'informatique de gestion, gestion de la relation clients, logistique, e-learning, bureautique, sécurité, décisionnel, aussi bien en ingénierie des applications, qu'en ingénierie des infrastructures et des réseaux. Enfin, il peut aussi bien s'agir de technologies Web (Java, .Net, PHP) que de technologies embarqué, client-serveur, AS/400, mainframe, systèmes linux, unix, Microsoft...

Mais cette offre cible spécifiquement **des projets informatiques** :

- ayant un **potentiel d'impact** social ou environnemental
- **nécessitant au moins une année.homme de prestation**

pour concentrer l'efficacité de cette aide et limiter les coûts de gestion,

- **encadrés aux heures de bureau**

car c'est sur leur temps de travail que des professionnels de l'informatique sont mis à disposition des bénéficiaires

- **réalisables via Internet ou à proximité des informaticiens**

dans un lieu géographiquement proche des zones de concentration des principaux effectifs d'informaticiens (Paris, La Défense...)

- **pour lesquels un nouvel intervenant peut devenir productif dès ses premières 48H de présence**

car les professionnels mis à disposition interviennent pour des durées de quelques jours et rarement de plus de 3 semaines, ce qui implique nécessairement :

- des projets dont l'ingénierie de gestion permet un découpage des tâches en unités indépendantes de quelques jours chacune,
- ou bien de projets déjà très encadrés et doté de moyens informatiques, auquel cas le professionnel mis à disposition intervient dans un rôle d'appoint, d'expertise, ou de transfert de compétences ponctuel,
- ou bien de projets techniquement très simples dans lesquels le nouvel intervenant peut comprendre tout le contexte technique en moins de 48H.

Bénéficiaires : 3 familles de projets

Depuis début 2008, nous avons identifié et contacté 45 innovateurs sociaux dont nous avons étudié les besoins informatiques pour repérer les types de projets pour lesquels notre offre est la plus pertinente. A ce jour, nous identifions trois familles de projets pouvant très fortement bénéficier de notre offre :

1. Les nouvelles technologies d'innovation sociale

Il s'agit des projets technologiquement innovants, pour lesquels l'informatique apporte une rupture qualitative dans la faisabilité de l'innovation sociale qui est proposée :

- *adapter des manuels scolaires pour le handicap...*

... sur informatique pour permettre à des enfants handicapés de ne pas avoir à changer de classe car ils pourront continuer à suivre les mêmes cours que leurs camarades valides mais en utilisant des formes accessibles des contenus pédagogiques car adaptées à leur handicap,

- *modéliser la fonte des glaces...*

... due au réchauffement climatique grâce à un logiciel de recherche scientifique, pour mieux comprendre notre environnement.

Cette famille de projets, complexes technologiquement, repose nécessairement sur l'exploitation de méthodes et outils de gestion de projets informatiques spécifiquement issus de l'expérience des communautés d'informaticiens des logiciels libres (et open source). Ces projets sont organisés pour mobiliser de nombreuses contributions occasionnelles et bénéficient donc assez facilement du wecena.

2. L'informatique pour « passer à l'échelle »

Il s'agit des projets pour lesquels l'informatique est le moyen choisi pour pouvoir étendre de manière incrémentale l'impact d'une innovation sociale tout en gardant le contrôle sur les coûts de cette croissance :

- *professionnaliser des bibliothécaires en Afrique...*

... animation, via Internet, d'échanges de bonnes pratiques professionnelles au sein d'une communauté de responsables de bibliothèques locales dans les pays en voie de développement,

- *informatisation d'un centre d'études sur le handicap...*

... mise en place d'un réseau informatique local dans un centre d'études pour le handicap

Cette famille de projets, mêlant complexité technologique et spécificités des besoins de l'organisation bénéficiaire, repose à la fois sur la mise en place d'outils et méthodes open source et sur une implication importante des ressources humaines de l'organisation bénéficiaire (accueil, encadrement, pilotage...). Ils nécessitent un fort engagement d'encadrants permanents pour pouvoir bénéficier du wecena.

3. L'informatique comme viaduc social

Il s'agit de projets pour lesquels l'informatique est autant un prétexte à la découverte humaine et à la rencontre entre des univers sociaux extrêmement distants qu'un outil de base mis à la disposition de personnes n'y ayant pas accès :

- *initier des exclus à l'informatique...*

... apprendre l'ordinateur, le clavier et la souris à des salariés en situation d'insertion professionnelle après une longue période d'exclusion et de nonaccès à l'emploi, sous la forme d'ateliers personnalisés avec un professionnel encadrant pour 2 salariés en insertion,

- *sélectionner des contenus Web pour l'insertion de détenus en prison...*

... alimenter en contenus Web pédagogiques et attractifs le réseau informatique fermé d'une prison, pour des détenus en fin de peine et donc à « séduire » par des outils pouvant faciliter leur future réinsertion.

Cette famille de projets, d'une très grande simplicité technologique, est idéale pour permettre aux intervenants d'être utiles très rapidement et de consacrer leur attention à la découverte de problématiques sociales qui leur sont étrangères, et de cause auprès desquelles ils pourront facilement s'engager à titre bénévole.

Mécènes : intercontrat et marque employeur

Le wecena est rendu possible par le fait que les SSII ont un intérêt économique et stratégique non seulement à offrir de la main d'oeuvre prise sur les effectifs temporairement inoccupés (temps morts) mais également à reverser à l'organisation bénéficiaire l'économie d'impôts permise par ces dons de prestations de services et la loi fiscale sur le mécénat d'entreprise (article 238 bis du code général des impôts).

Recycler l'intercontrat : créer de la valeur à partir d'un temps mort

Les cabinets de conseil et les sociétés de services en informatique (SSII) organisent une part de leur activité de telle sorte qu'elles doivent gérer des temps morts structurels de quelques jours à quelques semaines pour chaque salarié, entre deux projets successifs auxquels il est affecté, le temps pour le management commercial de lui obtenir une nouvelle mission. Ces **temps morts structurels, appelés « intercontrats »** (ou « stand-by », « inter-chantiers », « inter-projets », « dispo' »...) concernent principalement des activités de **prestation dites de « régie »** consistant à dédier un informaticien à un client donné, dans les locaux du client, pour des périodes pouvant s'étendre sur plusieurs mois voire plusieurs années.

Chaque jour, en moyenne, de l'ordre de 7.000 informaticiens en France sont ainsi en inter-contrat.

En effet, les activités de régie représentent plus de 50% du chiffre d'affaires des SSII et éditeurs logiciels en France (source Syntec Informatique), pour un effectif de 283.000 salariés (source INSEE, code NAF 72, SSII et éditeurs logiciels). Quant au taux d'intercontrat, les estimations varient entre 0% et 20%. Aucun standard statistique n'est adopté pour l'évaluer objectivement. Les SSII tendent à minimiser ce taux de manière à faire valoir leurs bonnes performances de gestion. Les représentants du personnel tendent à majorer les volumes d'intercontrat de manière à souligner les défauts de gestion de ces périodes parfois difficiles à vivre pour les consultants et l'importance des pressions qui sont alors parfois exercées sur eux : « dois-je accepter cette nouvelle mission loin de mon domicile ? », « mon refus de mission peut-il justifier mon licenciement ? »... **5% d'intercontrat** est un ordre de grandeur que l'on peut retenir hors période de crise pour une SSII de quelques centaines de salariés et ayant une importante activité de régie. Ce taux varie beaucoup selon l'état du marché et sur un rythme saisonnier.

Ces intercontrats représentent une ressource perdue (ou, au moins, largement sous-exploitée) dans les sociétés de plus de 200 salariés. Ces SSII mettent habituellement la priorité sur leur effort commercial visant à réduire la durée des intercontrats. Mais elles auraient aussi intérêt à trouver des moyens peu coûteux de créer de la valeur à partir de ces intercontrats. C'est l'un des leviers sur lequel s'appuie le wecena pour recruter des SSII mécènes.

Renforcer l'employabilité du consultant et faciliter les ventes

Lorsqu'une période d'intercontrat se prolonge au-delà de quelques semaines, il creuse un "trou" visible dans le CV de l'informaticien. Or son CV est l'un des principaux supports de vente pour l'ingénieur d'affaires qui essaie de lui trouver sa prochaine mission lucrative. Pas facile de répondre à la question du client : "Et entre telle et telle date, qu'avez-vous fait ?". Les meilleurs consultants sont supposés ne pas avoir d'intercontrat. Ainsi, les ventes en SSII sont conditionnées par l'employabilité des salariés et par l'absence de "trous" visibles dans leurs CV (à moins de procéder à des maquillages mensongers).

A l'inverse, une mission de wecena peut être perçue comme un **vecteur d'apprentissage**, un moyen d'exercer et de renforcer ses compétences professionnelles, qu'elles soient technologiques ou « humaines » (savoir-être et compétences relationnelles).

Le wecena est présenté comme un moyen pour **maintenir "au top" l'employabilité des consultants**. Le wecena évite que l'inter-contrat ne laisse s'y creuser des trous visibles par les prospects (ou futurs employeurs). Au contraire, le wecena renforce certaines compétences du volontaire. Le manager commercial ayant des collaborateurs en mission de wecena met ainsi toutes les chances de son côté pour espérer vendre ses prestations au plus vite et dans les meilleures conditions.

Créer de la satisfaction employés et renforcer la « marque employeur »

A cause de ce fonctionnement des activités de régie, les salariés de SSII ont davantage de relations humaines avec leur client qu'avec leur management, avec lequel ils n'interagissent souvent qu'en intercontrat, dans la situation où leur management veut les convaincre d'accepter une nouvelle mission alors qu'ils s'interrogent sur l'intérêt de cette mission et l'adéquation de leurs compétences.

Par conséquent, nombre de SSII souffrent d'un déficit de fidélité de leurs employés, d'un déficit de culture et d'identité d'entreprise, d'une mauvaise « marque employeur », de taux de rotation du personnel très élevés (jusqu'à 20% de démissions par an) et donc d'un coût de recrutement d'autant plus élevé que les lycéens hésitent à se tourner vers les filières informatiques. Les petites SSII jouent sur leur image de « petite structure à taille humaine » mais, au-delà de quelques centaines de consultants, cette tactique ne tient plus.

Le wecena est présenté comme un moyen à très faible coût, voire à coût nul, pour permettre à l'entreprise d'améliorer **la satisfaction de ses salariés** en intercontrat, et donc leur motivation et leur fidélité ainsi que **l'image de l'entreprise en tant qu'employeur** (« marque employeur ») et donc son potentiel

de fidélisation pour les meilleurs collaborateurs et son potentiel d'attraction pour de futures recrues.

Exercer la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société (RSE)

Ces arguments voient leur effet multiplié par l'émergence du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans le secteur de la prestation informatique. Ce phénomène de contagion du développement durable à cette branche d'activité s'illustre par l'apparition de questionnaires développement durable dans les appels d'offres informatiques de grands comptes tels que La Banque Postale et a entraîné la mise en place en 2007 d'une commission « développement durable » au sein de la principale fédération patronale de la branche, Syntec Informatique. Cette commission s'interroge notamment : comment valoriser le rôle positif du métier d'informaticien pour la société dans son ensemble ?

Le wecena est perçu comme un moyen tangible pour, *a minima*, illustrer sa RSE (point de vue communication) et, au mieux, l'exercer (point de vue impact social).

Wecena fait le pari que cette émergence est pérenne, que la demande RSE des SSII deviendra structurelle, et que les remises en cause des modèles financiers ayant conduit à la crise économique contribueront durablement à ces transformations.

La crise : encore plus d'intercontrat que d'habitude

En SSII, la crise économique de 2008 a notamment pour effet d'augmenter la fréquence et la durée des intercontrats. Patronat et syndicats évoquent début 2009 un possible doublement de ces taux et échouent à se mettre d'accord sur l'extension de mesures de chômage partiel à l'ensemble de la profession. La presse spécialisée (01 Informatique, n° 1990) titre sur les trois solutions pour gérer ses intercontrats : le chômage partiel, le prêt de main d'oeuvre au sein d'un pôle de compétitivité et le mécénat de compétences.

Hors SSII, d'autres organisations informatiques doivent également gérer les temps morts d'une partie de leurs salariés alors que le phénomène d'intercontrat est étranger à leur culture et leurs modes de gestion : il s'agit des directions informatiques et des « SSII internes » de grands groupes de la distribution, de la finance, des télécoms. En effet, les entreprises de ces secteurs fortement consommateurs de prestations informatiques internalisent parfois une partie de la fonction informatique plutôt que de miser à 100% sur son externalisation auprès des SSII. Cependant, à cause de la crise économique, nombre de budgets des directions métiers, donneuses d'ordre en matière informatique, sont gelés ou annulés. Par conséquent, les prestataires informatiques internes se retrouvent parfois en situation de sur-effectif, de manière conjoncturelle.

Le wecena voit donc son attractivité accrue par la mauvaise conjoncture économique.

Les autres cibles

Les informaticiens à titre bénévole

La main d'oeuvre prêtée par les SSII est ponctionnée sur le temps de travail de l'informaticien pour son employeur. Il s'agit de mécénat. A l'inverse, le bénévolat concerne le temps libre de l'informaticien. Celui-ci, étant intervenu le temps de son intercontrat pour un innovateur social bénéficiaire, est encouragé à devenir bénévole et donc à poursuivre son action sur son temps libre.

Le wecena est présenté aux bénéficiaires comme un moyen de recruter des bénévoles à fortes compétences et déjà familiarisés avec le contexte de l'innovation sociale à laquelle ils contribuent grâce à leur première intervention sur leur temps de travail.

Les organisations patronales

Les organisations patronales telles que Syntec Informatique (grosses et moyennes SSII, 80% des effectifs de la branche) ou 3SCI (PME et indépendants) ont un rôle à jouer : le patronat des SSII a conscience des déficits de marque employeur dont souffre cette branche d'activité (cf. supra) et de la difficulté à attirer des jeunes diplômés préférant souvent se faire embaucher dans le service informatique de l'utilisateur final plutôt que d'être « placé » pour plusieurs mois ou années chez ce même utilisateur en tant que prestataire. La perspective de l'intercontrat n'est pas souvent perçue comme un argument à l'embauche.

Wecena est partenaire de Syntec Informatique depuis 2008.

Les organisations syndicales et associations de salariés

Côté informaticiens, des associations professionnelles telles que le MUNCI (Mouvement pour une Union Nationale et Collégiale des Informaticiens) ou des fédérations syndicales telles que la F3C/CFDT (Fédération Communication Conseil et Culture de la CFDT) exercent une vigilance très active sur les pratiques sociales des SSII. Leurs points de vigilance ont très souvent trait à la gestion des intercontrats, au bien-être des salariés en intercontrat et à la réalité des discours développement durable dans le secteur.

Wecena est partenaire du MUNCI depuis 2008.

D'autres organisations professionnelles ont une influence significative sur le secteur et portent une partie de leur attention sur l'exercice des compétences des informaticiens au bénéfice d'organismes d'intérêt général. C'est notamment le cas du CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises).

L'Etat et sa politique fiscale pro-mécénat

L'Etat est un partenaire indirect mais incontournable de Wecena. En effet, le modèle économique du wecena repose sur la mobilisation des économies d'impôts permises, pour les entreprises donatrices de main d'oeuvre, par la loi dite « Aillagon » de 2003 sur le mécénat et l'article 238 bis du code général des impôts. Par cette loi, l'Etat français a transformé la France en un « paradis fiscal » du mécénat de manière à encourager les entreprises à se mobiliser, dans leur

propre intérêt économique (le mécénat n'est pas un abus de bien social), au bénéfice de l'intérêt général.

Les alternatives au wecena pour les bénéficiaires

Les organisations potentiellement bénéficiaires du wecena peuvent se tourner vers d'autres solutions pour obtenir des prestations de service informatique.

- Le **bénévolat informatique**

Il est limité par la difficulté à mettre en relation le besoin social et la compétence informatique requise, malgré l'existence de plate-formes de bénévolat de compétences telles que Passerelles et Compétences. Un autre facteur, plus limitant encore, est la nécessité de disposer de compétences informatiques pérennes (les bénévoles sont volatiles) et des ressources et compétences internes nécessaires pour piloter et gérer les projets (maîtrise d'ouvrage) et les bénévoles eux-mêmes. Enfin, non seulement la création d'un outil informatique consomme des compétences, mais c'est également le cas de son exploitation et de sa maintenance.

- Le **bénévolat informatique « open source »**

Il représente de gros volumes mais exige un mode d'organisation communautaire spécifique (une « architecture de participation ») et des outils de travail collaboratif via Internet que seules savent mettre en place des associations déjà très compétentes en informatique. Il y a une importante barrière à l'entrée dans le bénévolat informatique, barrière à la fois culturelle, technologique et managériale.

- L'**embauche de professionnels de l'informatique**

C'est incontournable lorsque l'organisation bénéficiaire atteint une certaine masse critique mais, bien souvent, les budgets limités des associations leurs interdisent d'accéder aux meilleures compétences via le marché de l'emploi.

- L'**achat de prestations informatiques**

Auprès de SSII, cela reste le plus souvent trop coûteux, même si des SSII « amies » peuvent décider d'abonder la prestation avec du mécénat en compétence ou bien de vendre ces prestations à leur coût de revient. Le prix n'en reste pas moins très élevé, hors de portée de la plupart des budgets, et requiert dans tous les cas des compétences informatiques internes pour pouvoir piloter la prestation achetée et assurer l'exploitation et la maintenance des résultats de cette prestation.

- Le **mécénat en numéraire**

Il s'agit de bourses, prix et dons effectués le plus souvent via des fondations d'entreprises reste une ressource rare, hasardeuse et coûteuse à obtenir (dossiers, soutenance, ...) et donc limitée. Ces dons permettent d'acheter des prestations de services auprès de SSII.

- Le **mécénat de compétences**

C'est de plus en plus fréquent mais, encore une fois, la forte valeur commerciale (ou la relative rareté) des compétences informatiques en limite l'accessibilité. Seules quelques rares SSII de « haut de gamme » (ex: Fondation Accenture) offrent systématiquement, à un nombre restreint de bénéficiaires, des duos ou trios de consultants affectés pour quelques mois. Des plates-formes de mise en relation bénéficiaires / mécènes de compétences se multiplient (KOEO, Meebo, Charitic) mais avec une approche généraliste et en ciblant des engagements de durée pour les prestations offertes. A la différence du mécénat de compétences classique, le wecena ne génère aucun manque à gagner pour le mécène car les interventions individuelles se font sans engagement de durée : les volontaires interrompent leur intervention dès leur affectation à une nouvelle mission commerciale. A la différence du mécénat de compétences classique, le wecena donne accès à des prestations de conseil offerte par un professionnel de l'informatique connaissant bien le secteur de l'innovation sociale : l'entreprise Wecena.

Les alternatives classiques au wecena pour les SSII

Les salariés des SSII peuvent bien entendu s'engager en tant qu'informaticien bénévole auprès d'une association, voire même exercer leur rôle de bénévole pendant leur temps de travail en intercontrat. Mais rares sont ceux qui ont connaissance des besoins en compétences informatiques des innovateurs sociaux ou qui ont l'occasion de s'engager auprès d'eux.

Les sociétés de service, quant à elles, exploitent une large palette de possibilités pour gérer leurs intercontrats :

- **Les congés et RTT**

On incite le collaborateur en intercontrat à poser immédiatement ses congés et à consommer ses jours de RTT ; cependant l'entreprise ne peut imposer ce choix au salarié que pour une petite partie de ces jours.

- **Les appels d'offres et reclassements temporaires en interne,**

On demande au collaborateur de contribuer, sur quelques jours, à la réponse à un appel d'offre ou bien à la correction de bugs sur un logiciel développé « au forfait », en interne ou pour un client ; mais la réponse aux appels d'offres ne concerne que les consultants les plus expérimentés et l'affectation à des projets internes nécessite une gestion coûteuse en supervision alors que la priorité des investissements ira plutôt à l'effort commercial visant à réduire la durée de l'intercontrat.

- **Les reclassements à plus long terme sur des projets « au forfait »**

Dans les rares cas où le collaborateur dispose des compétences technologiques dont une équipe a besoin au même instant pour réaliser un projet « au forfait » (par opposition à la régie chez le client) pour un client, le collaborateur peut être affecté à cette équipe.

- **L'oisiveté à domicile ou en agence**

Le plus souvent, le collaborateur reste inoccupé au siège de l'entreprise, dans son agence locale ou, notamment pour économiser les mètres-carrés, à son domicile ; il doit se tenir prêt à répondre à un appel téléphonique de son manager commercial pour participer à tout entretien chez un prospect.

- **Les formations**

Un usage judicieux du temps d'intercontrat consiste à se former, les technologies informatiques évoluant vite ; des fonds permettent de cofinancer ces formations (fonds FAFIEC, DIF...) mais mettre un collaborateur en formation suppose un engagement de durée et donc un manque potentiel à gagner si cette indisponibilité pour formation fait échouer une opportunité commerciale ; les formations courtes sont privilégiées mais d'un intérêt limité ; on incite parfois le collaborateur à s'auto-former avec les moyens du bord.

- **Le licenciement** économique ou abusif

Lorsque la situation économique est tendue, les collaborateurs en intercontrat sont les premiers visés par les plans de licenciement ; pourtant la justice ne reconnaît pas la situation d'intercontrat comme un critère légal suffisant pour identifier les personnes licenciables dans un plan de sauvegarde de l'emploi ; les représentants du personnel veillent aux pratiques abusives en la matière.

En conclusion, le wecena peut venir en complément de ces solutions classiques en matière de gestion des intercontrats car celles-ci ne suffisent jamais pour absorber 100% des intercontrat dans la SSII. En plus, il a certains avantages uniques :

- le wecena ne génère **pas de surcoût significatif** (contrairement aux formations, aux reclassements temporaires et au licenciement),
- le wecena **s'adresse à tous les consultants** quelque soit leur niveau (contrairement à l'affectation à des réponses aux appels d'offres),
- le wecena est faisable **même pour les entreprises qui font peu de forfait** (contrairement au reclassement sur des projets au forfait),
- le wecena est souvent mieux vécu que l'oisiveté et ne comporte **pas de risques de dérive des comportements et attitudes** (ponctualité, motivation...),
- le wecena **maintient le consultant 100% disponible pour le retour en mission lucrative** (contrairement aux prises forcées de congés, aux formations, aux reclassements internes et au licenciement)

Autres alternatives au wecena pour les SSII

D'autres alternatives sont moins fréquemment utilisées.

- **Le chômage partiel**

Dans certaines circonstances exceptionnelles où un établissement entier d'une SSII est touché par la brutale interruption d'activité d'un client (exemple des sous-traitants de l'industrie automobile fin 2008), cet établissement peut être autorisé à mettre ses salariés en chômage partiel ; début 2009, syndicats et

patronat envisagent, mais avec grandes difficultés, d'étendre le dispositif du chômage partiel dans le secteur.

- **Le prêt de main d'oeuvre au sein des pôles de compétitivité**

Pour les rares établissements de SSII membres d'un pôle de compétitivité et ayant un partenaire en sous-effectif au sein de ce même pôle, il est possible de lui prêter des collaborateurs en intercontrat (il prend alors en charge leur salaire) ; mais le coût de transfert n'est pas négligeable et l'intérêt limité en période de crise puisque rares sont les entreprises proches des SSII à être dans le même pôle de compétitivité et en situation de sous-effectif sans pour autant disposer d'un budget pour acheter des prestations à cette SSII.

- **La défiscalisation par le crédit impôt recherche**

L'affectation d'un collaborateur à un projet de recherche appliquée ou de prototypage permet de défiscaliser une partie de son coût de revient ; cependant la plupart des informaticiens ne sont pas qualifiés pour faire de la recherche scientifique et, surtout, il est difficile de justifier d'une affectation à une activité de recherche lorsque celle-ci est limitée à quelques jours seulement.

- **Le mécénat logiciels libres**

Dans certaines SSII avec une forte activité autour des logiciels libres, les collaborateurs en intercontrat sont encouragés à contribuer de manière bénévole au projet informatique « open source » de leur choix ; des associations de promotion des logiciels libres proposent d'étendre le régime fiscal du mécénat à ce type de contribution et cette proposition est reprise en 2007 par le rapport de Jacques Attali sur les freins de la croissance ; mais elle n'est pas (encore ?) traduite dans l'évolution de droit sur le mécénat.

- **Le mécénat de compétences**

Les SSII pratiquant le mécénat de compétences (via leur fondation par exemple) affectent en priorité à ces dons de prestations des collaborateurs pris sur les effectifs actuellement en intercontrat ; cela permet d'alléger partiellement le coût de ce mécénat ; il s'agit cependant de mécénat de compétences avec engagement sur la durée et donc avec un important manque à gagner puisque le collaborateur dont les services sont offerts est indisponible pour toute mission commerciale, le temps que son intervention en mécénat soit terminée.

- **Le congé de solidarité internationale**

Certaines SSII proposent à leurs collaborateurs en intercontrat de poser un congé de solidarité au cours duquel il effectuera, le plus souvent une mission de 2 semaines à un mois auprès d'une ONG à l'étranger ; le plus souvent, ce congé est pris sur les congés payés et jours de RTT (sinon, il est « sans solde ») ; ce type de congés entre généralement dans le cadre d'une politique de mécénat, l'entreprise cofinçant le coût de la mission.

En conclusion, le wecena a des avantages uniques par rapport à ces autres alternatives :

- le wecena **ne nécessite pas d'accord de l'Etat ni des syndicats**, contrairement au chômage partiel,
- le wecena est **faisable même sur des durées d'intercontrat courtes et imprévisibles** (contrairement à des affectations à des activités de recherche),
- le wecena n'est **pas limité aux membres d'un même pôle de compétitivité** (très peu de SSII sont membres de ces pôles),
- le wecena **ne nécessite pas de nouveau cadre juridique**, contrairement au mécénat open source (que nous appelons malgré tout de nos vœux),
- le wecena ne nécessite pas d'investir dans une gestion complète d'un mécénat de compétences puisque les bénéficiaires du wecena offrent aux SSII mécènes une **solution « clefs en main » et sans engagement**,
- le wecena **ne nécessite pas d'absence prolongé du consultant ni de surcoût pour l'entreprise** (contrairement au congé solidaire à l'international)

Stratégie Générale Et Modèle Économique

Processus de production

Le cycle du wecena

Le cycle complet du wecena se déroule selon les étapes suivantes :

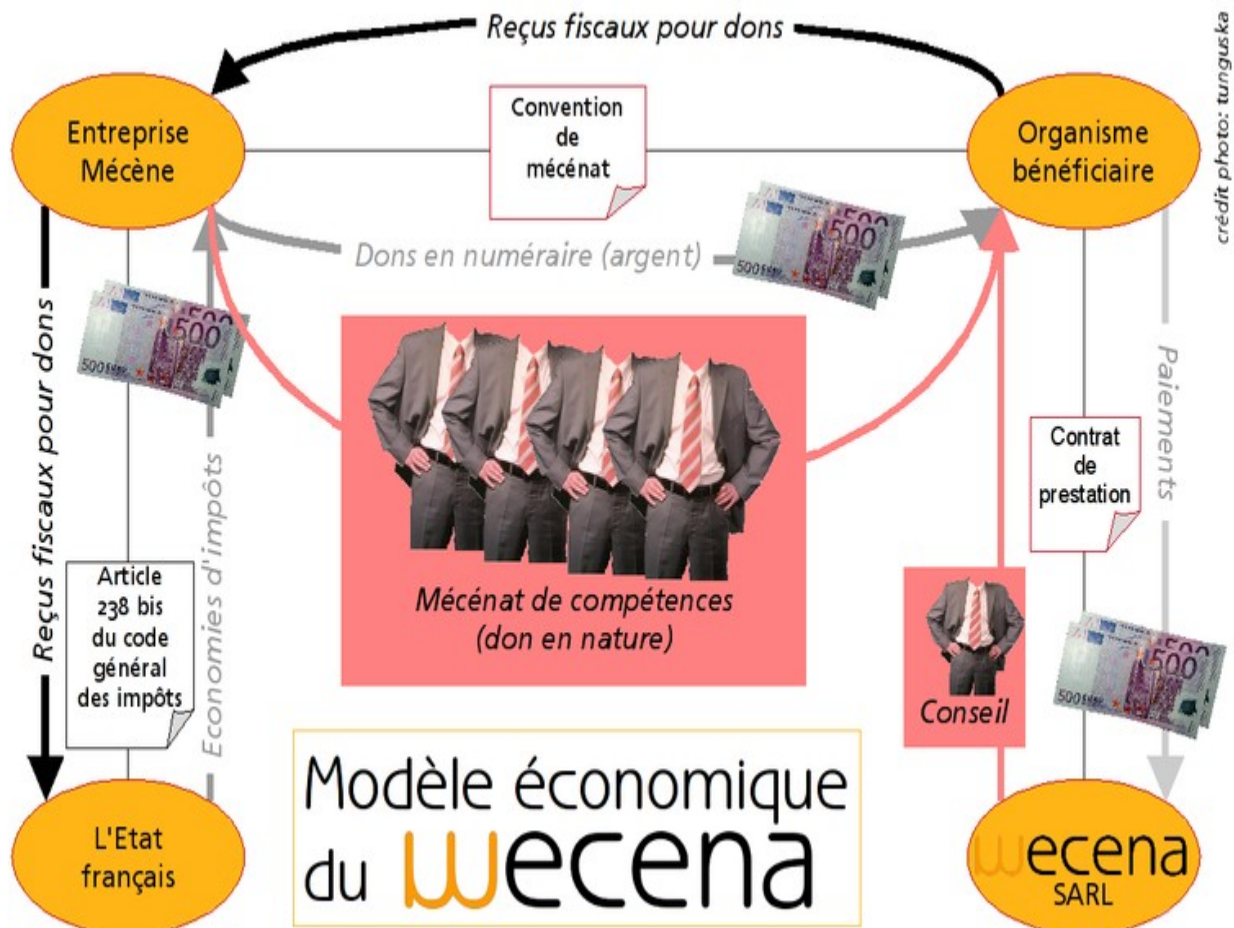
1. Wecena SARL identifie et rencontre des organismes bénéficiaires pouvant avoir des besoins de compétences informatiques répondant aux critères de faisabilité et aux objectifs du wecena (cf. "Animer la relation bénéficiaire", plus loin, dans notre stratégie marketing).
2. Les besoins sont analysés et, si ils répondent aux critères du wecena, permettent de cadrer un projet : impact social attendu, objectifs, profils de compétence recherchés, moyens logistiques,... L'organisme bénéficiaire signe alors un contrat de prestation avec Wecena SARL. Wecena commence à "amorcer" le projet.
3. L'organisme bénéficiaire signe un contrat de prestation avec Wecena SARL.
4. Wecena SARL présente le projet du bénéficiaire à des SSII.
5. Une SSII devient mécène en signant une convention avec l'organisme bénéficiaire.
6. Un salarié de la SSII mécène se porte volontaire auprès du bénéficiaire, via la plate-forme sécurisée wecena.com.
7. Le bénéficiaire sélectionne ce salarié qui commence alors son intervention.
8. Wecena SARL fournit au bénéficiaire une prestation d'accompagnement (conseil) d'un volume proportionnel au volume des interventions du mécène.
9. Le service administratif de la SSII mécène indique le coût de revient annuel du volontaire.
10. Chaque jour d'intervention, le volontaire déclare son activité sur le projet.
11. Le bénéficiaire confirme la réalité des journées ainsi "pointées".
12. Chaque début de mois, la plate-forme wecena.com établit au nom du bénéficiaire un reçu fiscal pour don en nature, envoyé au mécène, sur la base des informations de coût de revient communiquées par celui-ci et en proportion du nombre de jours pointés.
13. Conformément à la convention de mécénat, le mécène adresse au bénéficiaire un don en numéraire (versement) d'un montant proportionnel à la valeur fiscale du don en nature effectué ce mois ; ce

montant correspond à l'économie d'impôts que le mécène percevra en fin d'exercice fiscal.

14. En retour, le bénéficiaire adresse au mécène un reçu fiscal pour don en numéraire.

15. A tout moment, le volontaire peut interrompre son intervention.

16. En fin d'exercice fiscal, la SSII mécène fait valoir, grâce aux reçus fiscaux, son droit à une économie d'impôts et se fait ainsi rembourser l'ensemble de ses dons en numéraire.



En valeur et en coût, l'essentiel du processus de production consiste à assister les projets bénéficiaires dans la conduite de ces projets, en matière de méthodes et d'outils : gestion des volontaires et de la continuité de la connaissance malgré les successions de volontaires, "architecture de participation".

Accompagner et conseiller les projets bénéficiaires

Cet accompagnement porte sur deux éléments essentiels :

1. l'assistance à la conduite du projet lui-même
2. l'assistance à la gestion des volontaires intervenant sur le projet

Wecena n'assure pas la conduite du projet par délégation du bénéficiaire mais se positionne comme **assistance à la conduite du projet** (assistance à la maîtrise

d'ouvrage et assistance à la maîtrise d'oeuvre). Une fois amorcé, le projet nécessite donc de la part de Wecena un suivi régulier sous la forme d'un "coaching" du chef de projet visant à le rendre le plus autonome possible en matière de :

- implication et "empowerment" des volontaires
- animation "agile" du projet et suivi de son avancement (outils et méthodes)
- transfert de connaissance avec et entre les volontaires et traçabilité de ces échanges

En cas d'incident de gestion du projet, ou de blocage technique du projet (difficultés de conception ou de choix technologique), Wecena intervient également en soutien au chef de projet.

En ce qui concerne l'accompagnement et le **conseil en matière de gestion des volontaires**, il s'agit de fournir au chef de projet les meilleurs moyens possibles pour :

1. **attirer les volontaires** : via la fiche présentant le projet, via les informations mises à leur disposition avant leur candidature, via les arguments de motivation mis en avant pour rendre le projet intéressant à leurs yeux, via la mise en place d'une Foire Aux Questions publique du projet, via les contenus transmis à la SSII mécène pour sa communication interne autour du wecena
2. **amener les volontaires à s'engager** : via l'amélioration de l'"*usabilité*" de wecena.com (en particulier du processus d'inscription et de candidature du volontaire), via une assistance informatique directe dès leurs premières tentatives d'inscription lorsque c'est nécessaire, en aidant le chef de projet à repérer leurs attentes et à répondre si besoin
3. **sélectionner les meilleurs volontaires** : en veillant à la bonne réception des candidatures des volontaires, en encourageant le chef de projet à répondre au plus vite aux candidatures en supervisant ces candidatures, quitte à relancer le chef de projet si nécessaire, en l'aidant à déchiffrer les candidatures et notamment les CVs commerciaux, en répondant à ses demandes d'avis sur les candidatures, en l'aidant à formuler les meilleures réponses de refus pour les volontaires qui ne sont pas sélectionnés
4. **accueillir les volontaires sélectionnés** : les informer de la logistique du projet (lieu de travail et accès, horaires, règlement intérieur, repas, matériel, environnement informatique), les équiper des moyens nécessaires pour travailler, leur donner accès aux documentations et supports d'auto-formation nécessaires, vérifier que chaque volontaire dispose rapidement du nécessaire pour travailler sur le projet
5. **faire pointer et faire évaluer les volontaires** : expliquer le besoin de pointer (pour le financement via les reçus fiscaux) et d'évaluer (pour améliorer l'accueil des futurs volontaires et le déroulement du projet), superviser le pointage, relancer le volontaire ou le chef de projet si nécessaire, comprendre et réagir aux incidents,

6. transformer le volontaire en bénévole : expliquer au volontaire qu'il pourra continuer à intervenir sur son temps libre (hors temps de travail), à titre bénévole, le motiver et valoriser ses résultats effectifs et leur impact social, évaluer le taux de recrutement de bénévoles.

L'accompagnement des projets bénéficiaires est le coeur de métier de Wecena. Cette prestation sera assurée par des ressources internes (gérant et salariés). Cependant, pour gérer la croissance et éviter l'embauche de salariés à temps plein lorsque le volume d'affaires ne le justifie pas encore, Wecena recourra à la **sous-traitance** (consultants en organisation et architecture informatique).

En amont, amorcer les nouveaux projets

L'amorçage des nouveaux projets consiste à :

- **cadrer le nouveau projet** : négocier avec le bénéficiaire un cadrage des objectifs et du périmètre du projet correspondant à la faisabilité dans le cadre du wecena
- **formuler la présentation** du nouveau projet sur wecena.com ainsi que les profils de compétences recherchés pour ce projet
- **organiser le nouveau projet** : information des futurs volontaires, accueil des futurs volontaires, environnement de travail des futurs volontaires (et notamment outillage de génie informatique pour un fonctionnement en mode "open source"), préparer l'évaluation par les volontaires, préparer l'évaluation par le bénéficiaire
- **tester le nouveau projet** : se mettre à la place du volontaire et réaliser des premières tâches pour défricher le travail à effectuer, identifier les tâches prioritaires pour démarrer et donner des pistes de travail si besoin

C'est à l'occasion de l'amorçage des projets que les nouveaux bénéficiaires doivent commencer à être formés :

- à la sélection des volontaires,
- à l'accueil des volontaires,
- à l'in/formation des volontaires,
- au pilotage et à la gestion des volontaires,
- à l'évaluation des volontaires

Gérer les moyens de l'entreprise

Outre la réalisation de la prestation d'accompagnement et l'étape d'amorçage des projets, la production inclut essentiellement les points suivants :

- la **production informatique** et le développement du service wecena.com
 - support aux utilisateurs : manager bénéficiaire, contributeurs bénéficiaires et notamment le chef de projet, correspondant chez le mécène, volontaires mécènes, visiteurs, partenaires

- maintien de l'infrastructure en conditions opérationnelles : administration système serveur, supervision informatique serveur, supervision des sauvegardes, maintenance du poste de travail
- maintenance applicative : corrective et évolutive
- relations fournisseurs informatiques : hébergement des noms de domaine, du serveur, opérateur téléphonie
- **la gestion de la croissance :**
 - sous-traitance et recrutements (cf. « Organisation et gestion des ressources humaines », plus bas)
 - recherche de financements (cf. « Passage à l'échelle », plus bas)
- **la gestion administrative :**
 - comptabilité,
 - gestion juridique,
 - suivi de la protection sociale

Stratégie marketing

Le prix

En échange des 3 prestations de Wecena (assistance à la conduite de projet, représentation auprès des mécènes et usage de wecena.com), le prix est fixé au montant des dons en numéraire que la SSII mécène peut se faire rembourser à 100% sous forme d'économies d'impôts en fin d'exercice fiscal, soit un prix TTC égal aux deux tiers du coût salarial de revient des dons en nature.

La variable d'ajustement (en cas d'évolution du droit fiscal du mécénat), est le nombre de jours hommes que Wecena s'engage à offrir au bénéficiaire au titre de la prestation d'accompagnement (conseil et assistance à la conduite de projet). Ainsi, si la SSII gagne le droit à une plus importante économie d'impôts, celle-ci sera consacrée au projet bénéficiaire qui recevra ainsi un plus gros volume de prestation offerte par Wecena et pourra ainsi améliorer sa qualité et augmenter ses ambitions.

Le wecena ne coûte rien à l'organisme bénéficiaire.

En contrat avec une SSII mécène, le bénéficiaire reçoit 2 types de dons :

1. des **prestations de services gratuites** (don en nature)
2. une **somme d'argent proportionnelle** à la valeur fiscale des prestations de services gratuites et correspondant aux économies d'impôts que la SSII mécène lui reverse à 100% (don en numéraire)

En contrat avec la société Wecena, le bénéficiaire reçoit également 3 prestations :

1. une **prestation de conseil et d'accompagnement**, d'un volume proportionnel aux dons en nature reçus des SSII mécènes (assistance à la conduite des projets informatiques)

2. une **prestation de représentation** pour faire connaître ses besoins, le représenter auprès du monde des SSII pour trouver des mécènes et faciliter la relation avec ceux-ci,

3. le **droit d'utiliser la plate-forme sécurisée wecena.com** pour automatiser la gestion du processus de volontariat (inscriptions, sélection, suivi), du processus de conduite de projet (suivi et capitalisation de la connaissance, documentation et formation des nouveaux volontaires) et du processus de valorisation fiscale (émission des reçus fiscaux)

Ces prestations de la société Wecena ne sont pas gratuites mais ne coûtent rien à l'organisme bénéficiaire puisqu'il les paye grâce aux dons en numéraire reçus des SSII mécènes. L'organisme bénéficiaire n'a pas non plus la possibilité de préserver pour elle-même une partie de ces dons en numéraire.

Le wecena ne coûte (presque) rien à la SSII mécène

Les dons en nature de la SSII mécène correspondent à ses temps morts d'intercontrat et ne génèrent aucun surcoût. Les dons en numéraire de la SSII mécène correspondent à l'économie d'impôts mécénat générée par ces dons en nature ainsi que par... les dons en numéraire eux-même.

La SSII mécène garde à sa charge certains coûts indirects :

- les **éventuels remboursement des frais** de repas, de transport ou de mission de ses salariés volontaires en mission de wecena (si ils étaient restés oisifs, il n'y aurait pas eu de frais) ; ces frais sont limités au minimum par le choix de projets proches des lieux d'activités de la société ou réalisables à distance
- le coût financier généré par la nécessité d'une **avance mensuelle de trésorerie** (dons en numéraire) alors que l'économie d'impôts n'est exercée qu'en fin d'exercice fiscal annuel ; ce coût correspondant à environ 70 millièmes de son chiffre d'affaires
- le **temps de prise de décision** pour adopter le wecena,
- le coût administratif des processus de gestion du wecena, limités au strict minimum grâce à l'automatisation de la plupart des tâches administratives correspondantes ; il s'agit principalement, pour le service paye, de se connecter une fois par mois à wecena.com pour y indiquer le coût de revient annuel de chaque volontaire (pour l'établissement des reçus fiscaux).

La SSII mécène n'a pas la possibilité de conserver une partie de son économie d'impôts mécénat.

Animer la relation bénéficiaires

Il s'agit tout d'abord de mener la **prospection de nouveaux bénéficiaires** :

- les identifier par une veille active sur les réseaux informatiques et humains,
- les convaincre : les contacter, les informer, sélectionner les projets faisables et de valeur, les faire s'engager.

Pour mémoire (cf. "Analyse d'opportunité"), nos critères de sélection sont les suivants : nous recherchons des projets à haut potentiel d'impact social ou environnemental, d'un volume d'au moins une année.homme de prestation, encadrés aux heures de bureau par le bénéficiaire, réalisables via Internet ou à proximité des informaticiens et pour lesquels un nouvel intervenant peut devenir productif dès ses premières 48H de présence.

La **valorisation de l'impact social** des technologies de l'information auprès des innovateurs sociaux a un rôle important dans l'animation de la relation avec les bénéficiaires. Cette valorisation vise notamment à :

1. renforcer la culture des bénéficiaires en matière de mesure de l'impact social
2. permettre aux chefs de projets bénéficiaires de convaincre les acteurs de l'innovation sociale qu'ils ont la capacité de créer de l'impact social grâce aux technologies de l'information
3. construire et différencier la marque wecena comme vecteur d'impact social réel via les technologies
4. faciliter, en explicitant nos objectifs d'impact social, l'émergence et l'identification de projets bénéficiaires de plus forte valeur

Pour cela, lors de l'amorçage des nouveaux projets et de l'animation de la relation avec les bénéficiaires, il s'agit de :

1. proposer des formulations des enjeux sociaux des nouveaux projets sous forme de problèmes de société à résoudre, avec des illustrations quantitatives,
2. contribuer, avec les bénéficiaires, à la définition d'indicateurs d'impact pour les nouveaux projets,
3. tenter de collecter des données pour alimenter ces indicateurs,
4. publier les données et indicateurs d'impact pour les projets soutenus
5. promouvoir les impacts sociaux mesurés des projets soutenus non seulement en interne chez les bénéficiaires mais publiquement et dans la prospection bénéficiaires

Représenter les bénéficiaires auprès des mécènes

La représentation des bénéficiaires auprès des SSII mécènes s'effectue en deux temps :

1. la **prospection mécènes** : les identifier, les contacter, les informer, les convaincre jusqu'à signature d'une convention avec le bénéficiaire
 - l'étape d'identification et de prise de contact s'appuie essentiellement sur de la mise en relation interpersonnelle (réseautage) mais également sur de l'emailing personnalisé et de la médiatisation, ainsi que sur la sollicitation directe d'ingénieurs en intercontrat repérés via les réseaux sociaux de l'Internet (Twitter...)

- l'information se fait via le site wecena.com mais surtout sous la forme d'entretiens en face à face puis de relance téléphonique régulière
- toutes ses étapes nécessitent un reporting régulier (mensuel) à chaque bénéficiaire
- la prospection mécènes s'appuie sur l'exécution d'un plan marketing et de communication institutionnelle adapté, mettant en avant les avantages du wecena pour le mécène :
 - faciliter la vente des prestations en améliorant l'employabilité de l'ingénieur en intercontrat,
 - offrir un vecteur gratuit d'apprentissage et de développement des compétences professionnelles (compétences technologiques et humaines),
 - prévenir les risques de dérives d'attitude et de comportement des salariés lorsque les intercontrats se multiplient ou se prolongent plus qu'à l'accoutumée (ponctualité, relations avec la hiérarchie, motivation ...)
 - satisfaire les salariés et fidéliser les meilleurs talents
 - améliorer sa "marque employeur" et attirer de meilleurs talents
 - se doter de réponses concrètes pour les questionnaires "développement durable" des appels d'offres de certains grands comptes

2. la gestion de la relation mécènes :

- fidéliser les mécènes en réduisant au maximum les coûts indirects, voire en aménageant les conditions contractuelles concernant les dons en numéraire par exemple lorsque le mécène fournit des volontaires avec des durées d'intervention particulièrement longues (et donc des coûts de gestion du volontaire moindres pour le bénéficiaire et Wecena)
- animer, évaluer, maintenir et clore la relation avec les mécènes, en articulation étroite avec le suivi des volontaires sur les différents projets
- il s'agit en particulier de fournir au mécène des mesures de l'impact social auquel il a contribué, ainsi que des moyens rhétoriques voire scientifiques (argumentaires, illustrations anecdotiques, business case complets, évaluations comparatives, voire études scientifiques) pour rationaliser autant que faire se peut sa décision de poursuivre son soutien au bénéficiaire, d'orienter ce soutien vers une croissance de l'impact social et, peu à peu, vers l'adoption de ces concepts et outils de mesure d'impact social pour ses champs d'action hors mécénat. Ces constructions d'argumentaires contribueront également à la prospection mécènes en venant renforcer les supports marketing.

Gérer la relation avec les partenaires

Certains partenariats ont pour vocation de renforcer la crédibilité et la notoriété de l'offre auprès des SSII mécènes et des volontaires :

- partenariat avec la commission "développement durable" de Syntec Informatique, le syndicat patronat des éditeurs logiciels et sociétés de services,
- partenariat avec le MUNCI (Mouvement pour une Union Nationale et Collégiale des Informaticiens, l'association de professionnels de l'informatique la plus active sur Internet (notamment via ses forums)

Des partenariats devraient être établis avec des **grands comptes clients des SSII mécènes** et les organisations regroupant ces grands comptes (par exemple le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises de France). En effet, la déclinaison des politiques de RSE au sein des entreprises utilisatrices pourrait se révéler un levier très efficace pour convaincre les SSII de s'engager au service des bénéficiaires du wecena.

Des partenariats peuvent enfin être envisagés avec d'**autres prescripteurs** pour concourir à la représentation des bénéficiaires auprès des SSII mécènes :

- avec des professionnels du conseil en mécénat, en communication ou en gestion des ressources humaines
- avec des plate-formes de mise en relation prestataires informatiques / clients ou de mutualisation d'inter-contrats
- avec des plate-formes de mise en relation mécènes/associations

Enfin, certains partenariats ont pour effet de concourir au développement de l'entreprise, à sa notoriété et à son image auprès des innovateurs sociaux bénéficiaires. C'est principalement le cas pour le partenariat avec Antropia et, ultérieurement, avec d'autres acteurs de l'entrepreneuriat social.

La politique de communication

La culture de communication de Wecena est une culture de la transparence poussée à l'extrême (dans la mesure d'un respect quasi-paranoïaque de la vie privée des tiers). Cette transparence extrême a pour effets positifs attendus de :

- maximiser l'utilité sociale du wecena en libérant au maximum la propriété intellectuelle créée dans les projets ou dans le développement de Wecena : partager les leçons apprises, partager les pratiques et le système d'information, éviter la perte d'information et de savoir,
- maximiser la "découvrabilité" du wecena via l'Internet : visibilité dans les moteurs de recherche, les réseaux sociaux et les moyens de communications, s'exposer à l'effet réseau et permettre les heureux hasards (*sérendipité*),
- rassurer quant à l'éthique du projet,

- bénéficier de l'aide très occasionnelle d'un grand nombre de supporters du projet en leur offrant, en retour, une garantie forte de partage des résultats de leurs contributions (culture du logiciel libre).

Chaque supporter du wecena est encouragé à s'exprimer à titre individuel et à s'exprimer publiquement, via les "social media" de l'Internet, "avec sa vraie voix", c'est-à-dire de manière personnelle, subjective, informelle, directe... dans la mesure où il ne compromet pas l'intimité des tiers.

L'axe prioritaire de communication est celui du récit des projets bénéficiaires et des contributions individuelles à l'avancement de ces projets. Avec "sa vraie voix", chaque partie prenante d'une opération de wecena est invitée à raconter ou questionner le déroulement du projet, à en partager l'avancement, les succès et les leçons.

La communication de Wecena n'a pas pour vocation de "faire la pub" des mécènes (il ne s'agit pas de partenariat publicitaire mais bien de mécénat).

En pratique, la communication de Wecena se traduit par des relations médias auprès des médias professionnels et, en particulier, de la presse informatique. Cela s'est traduit par des interviews dans 01 Informatique, sur BFM Radio, sur lentreprise.com, dans Courrier cadres ainsi que dans les supports institutionnels de Syntec Informatique, syndicat patronal des SSII : journal ApprenTIC, newsletter de Syntec Informatique à ses adhérents. Les médias "développement durable" sont également ciblés (Terra Eco, Youphil, ...). Les médias de l'Internet sont bien sûr privilégiés avec une présence active en ligne : wecena.com, blog personnel akasig.org et échanges fréquents via twitter.com/siggg avec des ingénieurs salariés de SSII.

Innovation marketing et technologique

Qu'il s'agisse d'améliorer les offres de Wecena, d'expérimenter de nouvelles offres ou de créer pour les bénéficiaires des nouvelles technologies d'innovation sociale, Wecena doit aménager un budget de compétences significatif et un management de l'innovation spécifiques.

Chez Google et d'autres sociétés à la pointe de l'innovation technologique, un ingénieur est libre de dédier une partie de son temps de travail à un projet de son choix (dont il doit bien sûr rendre compte). Des méthodes de management de l'innovation existent pour susciter un foisonnement d'initiatives internes et gérer leur confrontation progressive avec le marché. Ce type de politique a toute sa place au sein de Wecena : nous innovons sans crainte et pour le plaisir.

Expérimenter des améliorations de la gamme de services

L'offre « wecena de compétences » ou « wecena classique » présentée précédemment va forcément évoluer et s'améliorer au fil du temps pour que Wecena gagne en productivité et en efficacité. Cette évolution représente des innovations incrémentales qui seront gérées « au fil de l'eau » et sans processus formel. Par exemple, il peut s'agir de décliner le wecena de compétences dans le contexte des « plans d'actions senior » que toutes les sociétés se doivent de mettre en place pour améliorer leur gestion des ressources humaines concernant

les salariés les plus âgés (faute de quoi elles encourent une amende de 1% de leur masse salariale). Une telle variante du wecena pourrait permettre à la SSII mécène de conserver une part de l'économie d'impôts mécénat en échange d'un engagement de durée d'intervention de certains de ses volontaires seniors.

Cette variante « wecena senior » pourrait permettre d'élargir le champ des mécènes vers l'ensemble des sociétés françaises employant des personnes en transition de carrière ou en fin de carrière, du moment que celles-ci ont des compétences répondant à nos objectifs et aux besoins des bénéficiaires.

Au-delà des variantes, déclinaisons et élargissements de l'offre actuelle, de nouvelles offres peuvent être créées dans la mesure où elles répondent à nos objectifs et principes d'action. C'est par exemple le cas d'une offre « wecena recherche » qui fait déjà l'objet d'une étude et de discussions avec des partenaires. Cette offre vise à doter certains projets scientifiques de la recherche publique de moyens humains colossaux via la mobilisation à grande échelle des intercontrats non affectés au wecena classique. Le modèle économique envisagé pour cet offre s'appuie également sur un mécanisme fiscal mais sort du cadre du mécénat.

Proposer des nouvelles technologies pour l'innovation sociale

Les technologies existantes ne sont pas toutes adaptées à la résolution de problèmes de société. De nouvelles technologies pourraient être créées pour proposer des solutions d'innovation sociale. Pour pouvoir imaginer et créer ces technologies, l'objectif de Wecena est d'aller au-delà des projets à l'initiative des bénéficiaires :

- en stimulant la créativité non seulement des bénéficiaires mais aussi des volontaires, au cours de leurs interventions,
- en dégagant, parmi les ressources internes de Wecena, un surplus de compétences et d'attention dédié à la création de nouvelles technologies pour l'innovation sociale (politique interne d'innovation technologique),
- en s'alliant à des partenaires positionnés sur la création technologique au service de l'innovation sociale.

Gouvernance

Un régime juridique qui garantit la liberté des contributeurs

En valeur, l'essentiel des actifs à gouverner sont des actifs incorporels faisant l'objet de droits d'auteur. Or la gouvernance du wecena a pour vocation de garantir certaines libertés irrévocables des tiers et, en particulier, de quiconque souhaite contribuer à la vie du wecena. Ces contributeurs sont :

- libres de bénéficier ou non du wecena, pour tous les usages, y compris celui d'offrir des services concurrents,
- libres d'étudier le fonctionnement du wecena, ce qui suppose l'accès à l'ensemble des codes sources et documents de travail,
- libres de redistribuer des copies de ces oeuvres,

- libres de les améliorer et de publier leurs améliorations.

En ce qui concerne la propriété intellectuelle relative au wecena, celle-ci est donc régie selon les mécanismes qui régissent les communautés du logiciel libre. La règle générale est que les oeuvres de l'esprit qui constituent le wecena sont donc toutes distribuées sous la licence libre la plus stricte (licence *Affero General Public License* pour les logiciels).

Une entreprise individuelle mais une communauté de contributeurs libres

Le premier contributeur au concept de wecena est la société Wecena SARL qui "maintient" (au sens de la maintenance informatique) et distribue (publie) sa version du wecena, sous la marque déposée "WECENA". La communauté des personnes qui souhaiteront contribuer à ce concept sous cette marque est régie par Jean Millerat, l'entrepreneur social, prenant ainsi le rôle de "dictateur bienveillant" selon l'expression consacrée dans les communautés du logiciel libre. Le "dictateur bienveillant" a le pouvoir de tout faire pour défendre son intérêt personnel mais, dès que l'intérêt de la communauté de contributeurs n'est pas défendu de manière prioritaire, n'importe lequel des contributeurs est libre d'améliorer le wecena en en créant sa propre version et en invitant les autres contributeurs à le rejoindre pour former une communauté concurrente.

Wecena est une entreprise privée née d'une initiative individuelle et non collective. C'est la raison principale pour laquelle elle a pris la forme juridique d'une société à responsabilité limitée (et à associé unique). A l'heure actuelle, sa gouvernance est, à ce titre, à la fois démocratique et dictatoriale. Jean Millerat s'investit à temps plein sur le développement du wecena depuis juillet 2007 et via la création de Wecena SARL en juillet 2008 qu'il dirige et dont il assure la gérance non rémunérée depuis lors.

Certains actifs de la société Wecena ne sont pas des oeuvres de l'esprit protégeables par les droits d'auteur et ne sont donc pas gouvernables selon les mécanismes du logiciel libre. Il s'agit notamment des contrats conclus avec les bénéficiaires, avec des SSII ou avec des salariés, ou encore de la trésorerie de Wecena. Ces actifs sont donc gérés, faute de mieux, de manière classique au sein d'une EURL.

Un associé "invisible"

La société Wecena pourra accueillir des associés au capital. En particulier, les mécanismes de participation des salariés seront étudiés.

Cependant, elle est actuellement gouvernée comme si elle accueillait dores et déjà un associé "invisible" portant une obligation morale de versement de dividendes. En effet, l'objectif de Wecena, en tant que société, n'est pas uniquement de maximiser son impact social via son métier en ménageant sa viabilité économique mais également de générer des profits dont une partie pourra être reversée, à titre purement caritatif, à des personnes démunies et en situation d'urgence matérielle, et une autre consacrée à la promotion de l'économie du don. L'esprit gouvernant ce reversement d'une part des profits est celui du mouvement de l'économie de communion, qui vise à promouvoir un

esprit et une culture du don au sein de toutes les entreprises, quelle que soit leur activité (y compris hors entrepreneuriat social). Il s'agit aussi d'une manière de garantir une part d'impact social plus direct (et donc plus "sûr") que l'impact indirect produit par le soutien aux projets bénéficiaires et par la création de technologies pour l'innovation sociale.

Organisation et gestion des ressources humaines

Le coeur de métier

Le coeur du métier du wecena est l'assistance à la conduite de projets informatiques d'innovation sociale. Il s'agit donc d'un métier de conseil en organisation et en informatique, nécessitant certaines compétences que l'on retrouve classiquement dans ce secteur :

- s'adapter à la diversité des cultures des parties prenantes (association bénéficiaire et SSII mécène)
- auditer un besoin fonctionnel et évaluer la faisabilité technologique et organisationnelle
- comprendre les processus métiers et de prise de décision du client (le bénéficiaire),
- formuler, analyser et modéliser un besoin
- comparer et recommander des solutions techniques, méthodologique et organisationnelles
- convaincre, expliquer, former, évaluer
- ...

Certaines dimensions de ce métier sont cependant originales :

- secteur de l'intérêt général, et fonctionnement du monde associatif,
- défi de la continuité de la connaissance dans le contexte des intercontrats
- grand écart entre une culture bénéficiaires de "followers" technologiques et une ambition de création de nouvelles technologies
- gestion de volontaires.

Recruter les meilleurs et les rémunérer "au prix du marché"

Un consultant à temps plein doit pouvoir offrir à un bénéficiaire une assistance suffisante pour accueillir et faire travailler 4 équivalents-temps-plein volontaires des SSII mécènes. Plus les SSII mécènes enverront de volontaires, plus il sera donc nécessaire de recruter de consultants.

Les personnes appelées à exercer ce métier chez Wecena sont donc :

- des consultants informatiques "nouvelles technologies" de haut niveau, et ayant une expérience solide en grande SSII ou en cabinet de conseil,
- capables d'une grande autonomie dans leur travail,

- ayant un spectre de compétences allant de l'organisation et des méthodes jusqu'à l'architecture technologique
- et ayant fait la preuve d'engagements personnels solidaires qui vont bien au-delà du simple attrait pour les bonnes causes.

Pour pouvoir mobiliser ce niveau de compétences et d'engagement, il s'agit de pouvoir offrir une rémunération "au prix du marché", c'est-à-dire comparable à celle qu'un consultant de ce niveau pourrait obtenir au sein d'un cabinet de conseil en technologies de l'information et donc nettement plus élevée que le salaire médian des permanents du monde associatif. La petite taille et l'absence de notoriété de Wecena sont des freins au recrutement de ces meilleurs consultants. L'attrait du secteur des nouvelles technologies et de l'innovation sociale est un atout.

Un consultant technologique disposant également d'une expérience commerciale réussie dans la **vente de services B2B innovants** représenterait un apport de compétences de forte valeur pour représenter les bénéficiaires auprès de nouveaux mécènes et permettre à Wecena de renforcer et de diversifier son pool de SSII mécènes.

Un consultant davantage versé dans les technologies Web avancées (et notamment dans le **framework Plone**) pourrait prendre à sa charge une partie de la production informatique et le développement de la plate-forme wecena.

L'équipe sera organisée en "entreprise virtuelle", c'est-à-dire **sans locaux fixes**, chacun travaillant en partie à domicile et en partie sur les lieux de réalisation des missions (locaux des bénéficiaires voire locaux des mécènes dans certains cas). Les entreprises sans bureau s'appuient sur un usage soutenu de solutions informatiques pour la coordination, la capitalisation des connaissances, la communication interpersonnelle ou de groupe, la présence symbolique à distance, etc. La forte agilité technologique requise par les salariés de Wecena facilitera ce mode de fonctionnement qui, même si il n'est pas le modèle le plus fréquent d'organisation des entreprises technologiques, a été adopté par de nombreuses entreprises agiles et innovantes. Outre les occasions de travailler ensemble sur les lieux de réalisation des missions, des occasions de rencontre "physique" des salariés seront aménagées à intervalles réguliers dans des espaces parisiens de coworking du type [La Cantine](#) ou [La Ruche](#).

Passage à l'échelle

Le passage à l'échelle du wecena est envisagé avec deux voies concurrentes :

- la croissance organique de Wecena
- l'essaimage du wecena

La croissance organique de Wecena consiste à augmenter le volume d'affaires et les ressources (notamment salariés) de Wecena, par un effort constant de prospection mécènes et bénéficiaires et par une maîtrise de la production. Le financement de cette croissance peut se faire par auto-financement, la rentabilité prévue le permettant.

L'entrée au capital social d'investisseurs pourrait être envisagée, notamment pour accélérer la croissance organique, permettre l'essaimage et développer de nouvelles offres. Bien sûr, ces investisseurs devront rechercher davantage un rendement en impact social qu'une « culbute » financière rapide qui ne correspondrait pas à la vocation de Wecena. De plus, il doit nécessairement s'agir d'investisseurs prêts à faire le pari d'une culture du partage et d'une économie du don (cf. principes d'action). On privilégiera donc probablement une croissance endogène "douce" à un recours soutenu à des financements externes.

L'essaimage du concept de wecena peut représenter une voie de croissance permettant un passage à l'échelle encore meilleur que la croissance organique. Il s'agit d'encourager et de faciliter la création de structures juridiques indépendantes (ou faiblement dépendantes) de Wecena mais exerçant la même activité. L'essaimage est amorcé par la décision de distribuer sous licence libre l'intégralité de la propriété intellectuelle de Wecena régie par les droits d'auteur (dans la limite du respect de la vie privée et de la confidentialité des tiers). Wecena pourrait consacrer à l'essaimage un effort plus ou moins soutenu, dont la proportion reste à déterminer. Essaimage et croissance organique ne sont pas des voies exclusives l'une de l'autre.

Ce mécanisme d'essaimage est monnaie courante dans l'industrie des logiciels libres, un bon exemple étant celui des sociétés européennes prestataires de service autour du logiciel de gestion de contenus Web « Plone ». L'éditeur de logiciel américain Zope Corporation avait décidé de distribuer sous licence de logiciel libre son capital intellectuel (le code source d'un serveur d'application nommé Zope). De nombreux consultants indépendants et sociétés ont exploité ce capital intellectuel et assemblé le logiciel Plone qui en dérive. Des pratiques de collaboration et de partage de propriété intellectuelle se sont donc développées en quelques années entre ces professionnels. Ils constituent ainsi l'une des « communautés du logiciel libre » les plus actives au monde, la communauté Plone. Aucune structure juridique ne les relie ni ne les chapeaute, chacun gardant son entière indépendance et tous profitant des améliorations apportées par chacun au « pot commun » qu'est le code source et l'environnement du logiciel Plone.

Le système d'information de Wecena (d'ailleurs construit comme un ensemble d'applications du logiciel Plone) est conçu pour permettre le passage à l'échelle selon n'importe lequel de ces deux modes. Son code source est également distribué sous licence de logiciel libre GNU Affero General Public licence (AGPL).

Plan Opérationnel Et Prévisions Financières

Plan opérationnel ou plan d'action

Fin Août 2009, un cabinet de conseil en architecture informatique de quelques dizaines de consultants, Neoxia, s'est lancé dans le wecena avec un premier volontaire mais a rapidement offert toute sa modeste capacité de dons. Cette première expérience a permis d'une part de rôder le système informatique de gestion et d'autre part d'amorcer le premier projet bénéficiaire (projet « manuels scolaires adaptés » de l'association « Dyspraxique Mais Fantastique »). Fin Septembre 2009, c'est au tour d'une SSII de plus grande taille (TEAMLOG, groupe Open) avec plus de 4000 consultants de s'engager au service du même projet bénéficiaire.

La priorité n°1 : accueillir 10 mois.hommes volontaires d'ici début 2010

La première priorité est de faire nos preuves en accueillant dans les meilleures conditions entre 3 et 4 équivalents-temps-plein volontaires de cette SSII mécène, pour une opération pilote devant durer environ 3 mois. La transformation de ce pilote en opération régulière dépendra :

- du succès d'estime de l'opération auprès des salariés
- et de l'absence de surcharge significative de travail pour les services administratifs du mécène.

La priorité n°2 : améliorer les méthodes et environnements de travail

Le succès du wecena auprès des bénéficiaires dépend du professionnalisme avec lequel ils seront accueillis et encadrés. Les premiers volontariats nous donnent l'occasion d'apprendre comment professionnaliser nos méthodes et outils de travail. La productivité des volontaires et donc la satisfaction des bénéficiaires et l'obtention d'un impact social en dépendent directement.

La priorité n°3 : élargir et diversifier le pool de mécènes

La troisième priorité est de poursuivre la prospection mécènes en vue de diversifier les sources de mécénat (limiter les risques) et de maximiser les chances de succès. La poursuite de la prospection mécènes passe par avant tout par les relances individuelles des correspondants en SSII avec lesquels nous sommes déjà en contact et donc par la poursuite des entretiens « de vente » du wecena auprès des mécènes. L'idéal serait de trouver un moyen efficace pour raccourcir le cycle de « vente » de ce service innovant B2B auprès des mécènes.

Prévisions financières

Hypothèses et raisonnement

Voici les hypothèses et le raisonnement suivi pour établir les prévisions financières.

Nous commençons par établir une **estimation prudente du nombre de volontaires** que les SSII mécènes vont fournir, en équivalents-temps-plein (ETP).

Nous supposons ensuite que le salaire annuel brut moyen d'un volontaire salarié d'une SSII mécène est de 39.000 EUR, le taux de charges patronales de 47,5% et le nombre de jours ouvrés par ans de 218 (convention collective Syntec). Nous obtenons ainsi le coût de revient salarial de 1 ETP en SSII mécène et donc la valeur fiscale d'un don en nature de 1 ETP. Nous en déduisons le **montant total de dons en nature**.

La valeur du don numéraire est fixée contractuellement à 66,67% de la valeur du don en nature car cette proportion permet à la SSII mécène de se faire rembourser l'intégralité de ce don en numéraire grâce aux économies d'impôts mécénat générées par ce don en numéraire et par le don en nature correspondant.

Nous en déduisons la **valeur du don en numéraire** et donc la valeur total des dons. Ce montant total de don nous permet de déterminer le chiffre d'affaires total minimum des SSII mécènes de manière à ne pas atteindre le plafond de montant de don ouvrant droit à économie d'impôts. En effet, la loi impose un plafond de 0,5% du chiffre d'affaire au-delà duquel les dons versés n'ouvrent pas droit à économie d'impôts. Ce chiffre d'affaire estimé nous donne un indicateur important pour ajuster notre effort de prospection mécènes, de manière à garantir que nous disposons toujours de mécènes ayant une **capacité de dons suffisante**.

Par ailleurs, la valeur des dons en numéraire détermine contractuellement le **chiffre d'affaires TTC de Wecena**, qui lui est strictement égal. Nous prenons en compte les délais de paiement de la manière suivante : nous supposons que les reçus fiscaux pour don en nature sont émis le 1er jour de chaque mois, date également d'émission de la facture à destination du bénéficiaire. La SSII mécène verse le don en numéraire correspondant en 45 jours. L'organisme bénéficiaire prend ensuite 7 jours pour régler la facture de Wecena, soit un **délaï total de paiement de 52 jours**.

Il s'agit ensuite de déterminer les charges de Wecena. **L'essentiel des charges consiste en rémunérations et en sous-traitance**. En effet, lorsque la charge de travail à offrir aux bénéficiaires excède la capacité de travail du gérant et des éventuels salariés, l'excédent est confié à des consultants sous-traitants.

Or Wecena s'engage à consacrer à la prestation d'accompagnement 10% du nombre de jours.hommes offerts en don en nature. Et on considère que Jean Millerat pourra consacrer **42,5% de son temps à la prestation d'accompagnement**, le reste du temps étant consacré aux autres prestations (notamment la représentation des bénéficiaires et donc la prospection mécènes), à la prospection bénéficiaires et à la gestion de l'entreprise.

D'une part, on détermine donc que l'embauche de consultants n'est pas encore justifiée pour le volume d'affaires projeté. D'autre part, on détermine le **nombre de jours.hommes de conseil à acheter** en sous-traitance, pour un prix estimé à 500 EUR par jour.homme.

Enfin, on prévoit une part de **frais fixes** (comptabilité, frais bancaires, infrastructure Internet) ainsi que des **frais de fonctionnement généraux** d'un montant fixé à 15% du chiffre d'affaires.

De manière à optimiser la rémunération du gérant, les premiers résultats seront consacrés au **remboursement de son compte-courant d'associé**.

Il s'agit ensuite de lui verser une **rémunération**, permettant une estimation des charges sociales, du bénéfice et de l'impôt sur les sociétés.

Pour les prévisions de trésorerie, on prend :

- **solde de trésorerie** au 1er octobre 2009 = 1 300 EUR
- **solde de compte courant d'associé** au 1er octobre 2009 = 10 812 EUR

Prévisions annuelles

L'exercice social se clot à fin septembre. Le premier exercice a commencé le 1er juillet 2008 et a duré 15 mois (jusque septembre 2009). Pour des raisons de simplification de calcul, les prévisions ci-dessous, même annuelles, sont de trésorerie (dates de caisse).

Exercice	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	E1	E2	E3	E4
Nombre moyen d'ETP volontaires	0,07	3,17	5,5	6,5
Coût salarial mensuel d'un ETP volontaire	4,7 k€	4,7 k€	4,7 k€	4,7 k€
Valeur fiscale du don en nature effectué	6 k€	180 k€	312 k€	369 k€
Don en numéraire versé au bénéficiaire	0 k€	91 k€	202 k€	240 k€
Don total effectué	6 k€	271 k€	514 k€	609 k€
<i>CA total des mécènes, au minimum</i>		<i>54 M€</i>	<i>103 M€</i>	<i>122 M€</i>
<i>Effectif total minimum des SSII mécènes</i>		<i>764</i>	<i>1 449</i>	<i>1 716</i>
Chiffre d'affaires TTC encaissé	0 k€	88 k€	202 k€	240 k€
<i>dont TVA collectée</i>	<i>0 k€</i>	<i>17 k€</i>	<i>40 k€</i>	<i>47 k€</i>
Chiffre d'affaires HT encaissé	0 k€	74 k€	169 k€	200 k€
Charge moyenne de travail d'accompagnement (ETP)	0	0,32	0,55	0,65
Charge moyenne d'accompagnement hors J.Millerat	0	0,01	0,13	0,23
Nombre moyen de consultants salariés	0	0	0	0
Charge moyenne de travail sous-traitée (en ETP)	0	0,01	0,13	0,23
Coût TTC des consultants en sous-traitance	0 €	964 €	18 290 €	34 009 €
<i>dont TVA déductible</i>	<i>0 €</i>	<i>158 €</i>	<i>2 997 €</i>	<i>5 573 €</i>
Coût HT des consultants en sous-traitance	0 €	806 €	15 293 €	28 436 €
Charges fixes TTC diverses	4 297 €	3 437 €	3 577 €	3 722 €
<i>dont TVA déductible</i>	<i>352 €</i>	<i>282 €</i>	<i>293 €</i>	<i>305 €</i>
Charges fixes HT diverses	3 945 €	3 156 €	3 284 €	3 417 €
Frais de fonctionnement TTC	0 €	17 668 €	40 384 €	47 956 €
<i>dont TVA déductible</i>	<i>0 €</i>	<i>1 448 €</i>	<i>3 309 €</i>	<i>3 930 €</i>
Frais de fonctionnement HT	0 €	16 220 €	37 075 €	44 027 €
<i>Total TVA déductible</i>	<i>773 €</i>	<i>1 887 €</i>	<i>6 600 €</i>	<i>9 808 €</i>
<i>Total TVA nette à payer</i>	<i>-773 €</i>	<i>8 857 €</i>	<i>30 553 €</i>	<i>36 138 €</i>
Masse salariale (hors gérant)	0 €	0 €	0 €	0 €
Remboursement de compte courant J.Millerat	-10 812 €	10 812 €	0 €	0 €
Rémunération nette J.Millerat	0 €	28 600 €	63 600 €	53 600 €
Charges sociales J.Millerat (mutuelle incluse)	4 247 €	15 075 €	26 700 €	23 100 €
Impôts sur les sociétés	0 €	0 €	4 730 €	9 309 €

Le principal facteur influant sur le rythme de croissance de Wecena est le volume de volontariat (en équivalents temps plein) obtenu auprès des mécènes. Nous proposons la règle approximative de calcul suivante : Wecena peut salarier une personne à temps plein pour chaque « paquet » de 4 ETP volontaires en mission auprès des bénéficiaires.

Ainsi, avec 4 ETP, l'entrepreneur peut assurer seul l'accompagnement des bénéficiaires et commencer à dégager une marge d'autofinancement. Avec 8 ETP placés, l'embauche d'un salarié à temps plein est faisable et justifiée. Entre 4 et 8 ETP, le recours à des sous-traitants est envisageable.

Trois facteurs essentiels limitent le volume de volontariat disponible :

- **la taille des mécènes** : en effet leur capacité de don est limitée par un plafond fiscal de 0,5% de son CA, une SSII peut approximativement offrir

autant de jours.hommes qu'elle emploie de salariés. Ainsi, pour offrir 4 volontaires à temps plein (soit plus de 800 jours.hommes), elle doit avoir un effectif de l'ordre de 800 salariés,

- **la notoriété et l'image du wecena auprès des volontaires**, au sein des SSII mécènes : parmi les quelques 5% de salariés en interontrat chez une SSII ayant signé une convention de mécénat, il faut qu'au moins 1 sur 10 se porte volontaire sur un projet pour que la taille du mécène devienne un facteur limitant,
- **le volume des projets bénéficiaires**, limité par le besoin (les petits projets ont besoin de peu de volontaires...) mais aussi par la capacité de coordination du bénéficiaire ; en effet, les projets bénéficiaires restent pilotés par le bénéficiaire et Wecena n'assure qu'une assistance au pilotage ; par conséquent, les projets bénéficiaires pilotés par des chefs des projet bénévoles ou disponibles seulement à temps partiel ne peuvent bénéficier des prestations d'un trop grand nombre de volontaires à la fois.

A l'heure actuelle (octobre 2009), les projets bénéficiaires sont suffisants pour nécessiter près de 10 ETP volontaires. Leur volume n'est donc pas limitant. Et les premiers retours des SSII prospectées ainsi que de Neoxia, la première SSII mécène du wecena, laissent croire qu'une proportion suffisante de consultants seront volontaires. Le facteur limitant au démarrage est donc bien la capacité à faire signer des SSII mécènes suffisamment grosses.

La récente signature d'une convention de wecena avec une SSII majeure (4.000 salariés) laisse présager que la croissance et la capacité d'auto-financement de Wecena devrait être rapidement au rendez-vous.

Prévisions de trésorerie : cf. annexes

Les prévisions mensuelles de trésorerie sont présentées dans 3 tableaux annexes, pour les exercices 2 (2009-2010), 3 (2010-2011) et 4 (2011-2012).

Evaluation Et Mesure De L'impact Social

Reprenons un par un les objectifs du wecena et proposer quelques modes d'évaluation et de mesure de l'impact social correspondant.

Objectif n°1 : des bénéficiaires dotés de compétences technologiques créatrices d'impact social

Le wecena a un impact indirect, via les bénéficiaires. Pour savoir si le wecena réussit à doter les bénéficiaires de compétences technologiques créatrices d'impact social, il faudrait d'abord savoir quel impact direct les bénéficiaires du wecena réussissent à produire à l'aide des compétences technologiques dont les dote le wecena.

Pour les bénéficiaires de 2009, voici leurs objectifs d'impact et les indicateurs possibles pour les mesurer :

Objectif d'impact social (<i>bénéficiaire</i>)	Réalisations et indicateurs	Objectif d'ici 2014
Amélioration des chances de réussite scolaire en école élémentaire pour les enfants ayant des troubles de l'apprentissage (<i>Dyspraxique Mais Fantastique</i>)	Indicateurs de réussite/échec scolaire à l'entrée au collège Nombre d'enfants bénéficiant de manuels adaptés * années de scolarité (an.h)	? 250 000
Accessibilité dans des bibliothèques publiques de pays pauvres, de collections d'ouvrages disponibles au prêt (<i>Bibliothèques Sans Frontières</i>)	Nombre d'ouvrages envoyés dans une bibliothèque publique de pays pauvre suite à une saisie informatique de la notice de cet ouvrage	100 000
Réduction de l'illettrisme et de l'analphabétisme dans les pays pauvres via l'accès à des livres dans des bibliothèques publiques de ces pays. (<i>Bibliothèques Sans Frontières</i>)	Indicateurs statistiques de l'UNESCO sur l'illettrisme et l'analphabétisme Evolution du nombre de consultations et de prêts de livres dans des bibliothèques publiques de pays pauvres.	?
Accessibilité d'ouvrages écrits par des personnes empêchées de lire (<i>BrailleNet</i>)	Satisfaction et activité des usagers de BrailleNet Nombre de consultations d'ouvrages rendus accessibles	? ?
Evolution de la confiance en sa capacité à utiliser un ordinateur seul, pour des personnes exclues et en situation d'insertion professionnelle (<i>ARES Insertion</i>)	Comparaison de la perception avant/après sessions d'initiation à l'informatique et nombre de participants	?
Liberté effective des enseignants et chercheurs du public quant à l'utilisation, l'étude et l'amélioration de logiciels éducatifs et scientifiques (<i>Free Software Foundation France</i>), notamment dans les domaines suivants :	Nombre d'améliorations (patches, commits, bug reports) acceptées par les mainteneurs de logiciels éducatifs et scientifiques distribués sous licence de logiciel libre, notamment sur les logiciels suivants :	?

Objectif d'impact social (<i>bénéficiaire</i>)	Réalisations et indicateurs	Objectif d'ici 2014
<ul style="list-style-type: none"> • fonte des glaces polaires • suivi des cyclones tropicaux • bio-informatique • enseignement de la mécanique • enseignement de la robotique • analyse numérique • ingénierie graphique • ingénierie informatique 	<ul style="list-style-type: none"> • PISM • cyclone tracker • Bio ++ • Decade, PyVot • e-puck • Getfem++ • Cellule • gcc compile farm, savane, Xenomai 	<ul style="list-style-type: none"> ? ? ? ? ? ? ? ?

Mais les bénéficiaires se multiplieront. L'idéal serait qu'ils évaluent par leurs propres moyens leur impact et la contribution du wecena à celui-ci ou bien de leur fournir méthodes et outils pour ce faire. Autrement, comment mesurer de façon standardisée leur impact sans avoir à personnaliser de façon coûteuse les méthodes d'évaluation et de mesure ?

A défaut d'une mesure rigoureuse de la contribution du wecena à l'impact produit par chaque bénéficiaire, on pourra s'intéresser à la mesure des résultats intermédiaires du wecena, c'est-à-dire à l'impact du wecena non pas sur la société mais sur les bénéficiaires eux-mêmes.

Impact sur les bénéficiaires	Réalisations et indicateurs	Objectif d'ici 2014
Amélioration de la capacité intellectuelle et humaine mobilisée par les projets bénéficiaires	Volume de volontariat offert (an.h) Valeur offerte (k€) Productivité des volontaires (?) Pertinence des compétences (?) Par an, nombre de contributeurs tiers (hors volontaires, bénéficiaires et mécènes) à la propriété intellectuelle produite Volontaires recrutés comme bénévoles (nombre et %)	13 750 ? ? 100 ?
Satisfaction des bénéficiaires quant au wecena offert	Perception de l'utilité du wecena (?) Fidélité sur la durée (années) Proportion de bénéficiaires qui recommanderaient nos services à d'autres	? 4 80%
Appropriation de la notion d'impact social des technologies par les bénéficiaires	Activité des bénéficiaires dans l'évaluation de l'impact social des projets technologiques soutenus	?
Développement des compétences de conduite de projets technologiques par les bénéficiaires	Réalisations par les bénéficiaires en matière de conduite de projet et de management de volontaires informaticiens Evaluation du coaching de wecena par les bénéficiaires Evaluation des apprentissages des bénéficiaires par Wecena (progression le long d'un parcours d'apprentissage)	? ? ?

Objectif n°2 : des innovations technologiques pour l'innovation sociale

L'objectif consiste non pas à appliquer des technologies existantes à des problématiques d'innovation sociale mais bien de créer des technologies nouvelles et de prouver qu'elles peuvent représenter des éléments de solution à des problèmes de société. Pour mesurer cet impact, deux indicateurs essentiels sont à mesurer :

- **nouveauté des technologies créées**, au sens de la brevetabilité, même si les logiciels ne sont pas brevetables, et donc aux yeux de technologues,
- **pertinence aux yeux d'innovateurs sociaux**, exprimée explicitement ou traduite sous forme d'attention (nombre de consultations, ...) puis d'usage de ces technologies (au moins à titre expérimental),
- **facilité d'appropriation par les innovateurs sociaux** : cadre juridique, qualité et quantité de supports de présentation, de documentation et de formation, *usability*.

Objectif n°3 : une culture technologique de pointe chez les innovateurs sociaux

L'objectif est d'améliorer l'attitude des innovateurs sociaux vis-à-vis des technologies et donc leur culture technologique : plus d'intérêt, moins d'aversion au risque, une appropriation plus rapide, de plus fortes ambitions technologiques, de plus importants investissements...

Les indicateurs envisagés pour mesurer l'atteinte de cet objectif sont les suivants :

- importance et rythme des **candidatures** à devenir bénéficiaires du wecena, présence de candidats reconnus comme leaders dans leur domaine,
- évolution de la part des investissements technologiques dans les **budgets** des acteurs de l'innovation sociale,
- **perception** par les leaders des organisations du secteur du rôle des technologies et de leur capacité à générer ou à démultiplier de l'impact social,
- développement, activité et pérennité d'une **communauté** (notamment française) de férus de nouvelles technologies (« early adopters ») au sein du secteur de l'innovation sociale
- développement de nouveaux programmes technologiques d'innovation sociale **reconnaissant** le wecena ou ses projets bénéficiaires comme source d'inspiration ou comme référence

Objectif n°4 : des entreprises adoptant la notion d'impact sociétal

Le secteur des SSII n'a pas une bonne réputation en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise. L'objectif est d'amener les sociétés contribuant au wecena à reconnaître et à valoriser l'impact positif de leur wecena sur le monde jusqu'au point où elles reprendront cette notion de recherche d'impact sociétal dans d'autres volets de leur stratégie d'entreprise. Il s'agit donc d'une part de les

sensibiliser à cette notion via la valorisation de l'impact de leur wecena, et d'autre part de les donner les moyens de s'approprier cette notion et de la décliner, sans la dénaturer, dans d'autres plans d'action effectifs.

On pourra évaluer le succès de cet objectif à travers :

- la reprise de cette notion dans la communication des entreprises qui font du wecena et dans leurs **publications**,
- la référence à cette notion dans des **outils de gestion interne** de l'entreprise et donc sur des actions autres que le mécénat : tentatives de notation extra-financière, quantification des deux « autres » volets de la « *triple bottom line* », recours à des ressources et conseils en matière d'évaluation d'impact sociétal de l'entreprise.