

*Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!*



# SCIENCES PO

## Modèle d'investisseur sociétal

Cours Social Business – 25 novembre 2015

*Les travaux de recherche du RAMEAU sont diffusés grâce au soutien de la Caisse des Dépôts, du Ministère chargé de la vie associative, et de la Fondation Bettencourt Schueller.*



Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

1, allée Charles V - 94300 VINCENNES  
Tél. : 01-53-66-99-70 - [info@lerameau.fr](mailto:info@lerameau.fr) – [www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)

# Contexte & Objectifs

Face aux défis de société, aucune organisation ne peut seule répondre à l'accroissement des besoins économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Les **alliances entre « mondes » différents deviennent des leviers d'innovation forts**

Depuis 2008, Le RAMEAU mène des recherches-actions pour déterminer les meilleures façons d'articuler les capacités entre entreprises et associations pour permettre le **changement d'échelle des réponses sociétales** portées par les structures d'intérêt général

Le **programme « modèle d'investisseur sociétal »** a permis de tester un **modèle innovant** :

- Un investissement conséquent sur 3 ans (**37 M€ ont été mobilisés pour 51 projets**)
- La mise à disposition de **compétences rares des entreprises** partenaires ;
- L'accompagnement stratégique par des cabinets conseil (la **profession du conseil engagée** autour de leur syndicat professionnel Syntec Conseil en Management);
- La **valorisation de l'utilité sociétale** à la fois du projet pour en démontrer la pertinence et du partenariat pour identifier l'effet de levier apporté par le partenaire.

***Partager un modèle innovant d'alliances pour le  
changement d'échelle des innovations sociétales***

## Quelques repères

**Le RAMEAU :**  
Association d'intérêt général,  
créée en mars 2006,  
**9 ans de recherche expérimentale**

**Le modèle d'investisseur sociétal :**

37 M€ d'investissement  
8 financeurs partenaires  
51 partenariats stratégiques  
Une méthode innovante



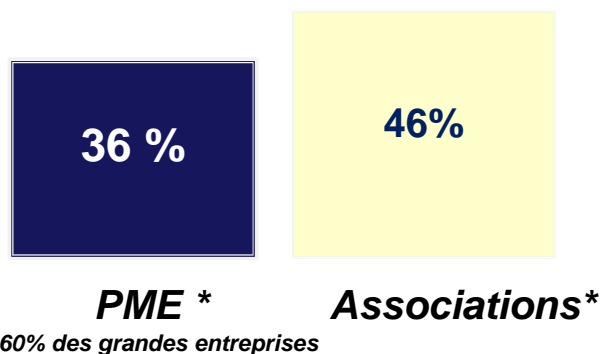
## ► **Les enjeux de la co-construction**

Pourquoi “investir” dans le secteur associatif

Le Modèle d'Investisseur Sociétal

Les réseaux de l'ESS

# L'état des lieux des relations entreprises - associations



**Entreprises et associations nouent des relations partenariales ...**

**... qui peuvent prendre 4 formes possibles**

▶ **LOGIQUE ASSOCIATIVE**

**LOGIQUE ENTREPRISE** ◀

**MECENAT**

**INNOVATION SOCIETALE**

**COOPERATION ECONOMIQUE**

**PRATIQUES RESPONSABLES**

*Soutiens de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général.*

*Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoire.*

*Contribution de chacun des partenaires à une offre commune.*

*Apports des savoir-faire de l'association à l'entreprise.*

**Un mouvement d'alliances en marche au travers d'une diversité de partenariats**

\* Source: ARPEA Entreprises & territoires, Comisis 2011 / ARPEA Associations, Comisis, 2009

# La 3<sup>ème</sup> ère des relations partenariales

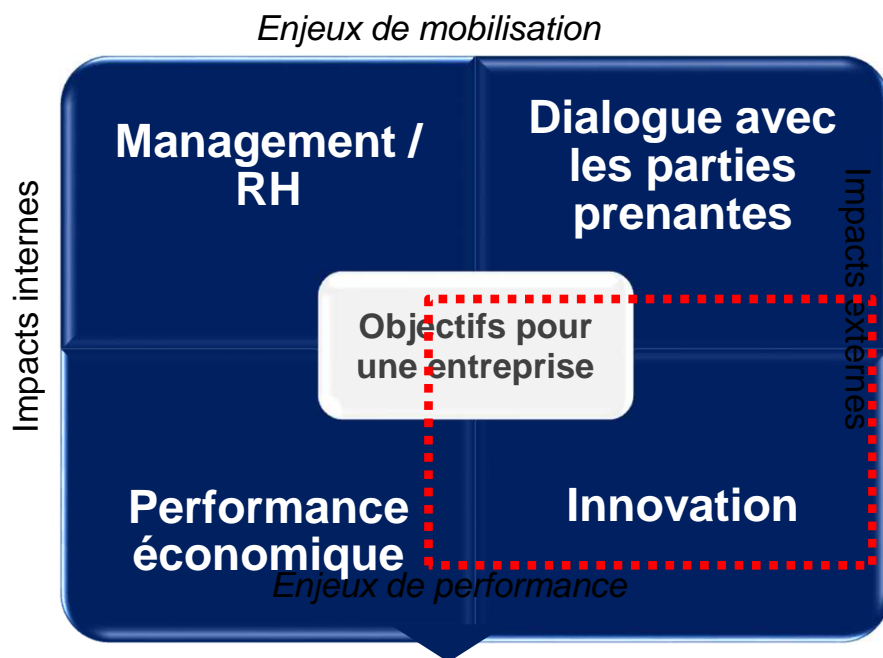


**La maturité des relations partenariales a évolué dans le temps.**

**Nous sommes aujourd'hui à l'émergence d'une 3<sup>ème</sup> ère de ces relations qui intègre les différents objectifs et notamment celui de déployer à grande échelle des solutions sociétales**

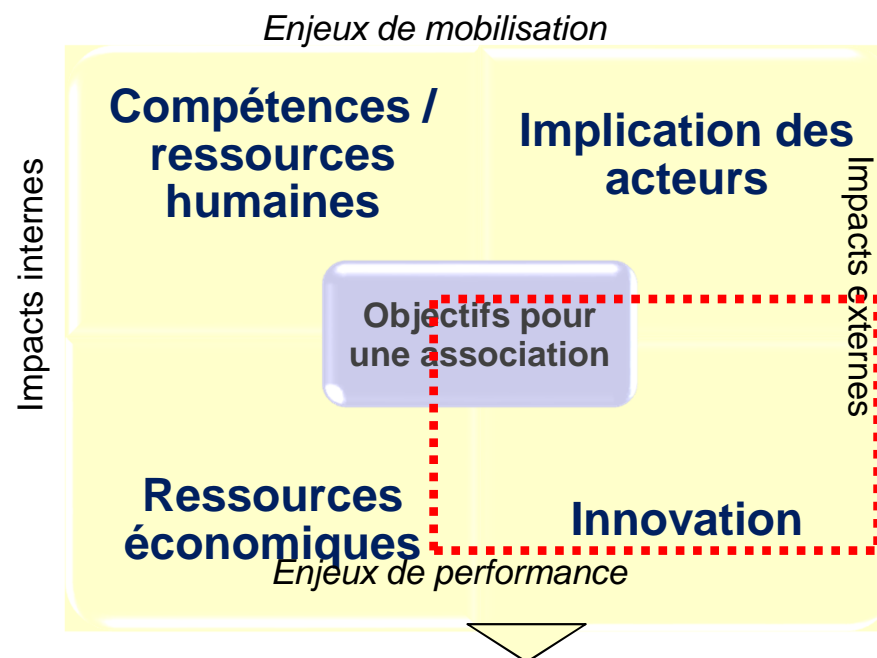
# Les objectifs de ces relations pour les entreprises et associations

## OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE



*Capter des signaux faibles et anticiper la transformation de ses métiers*

## OBJECTIFS DE L'ASSOCIATION



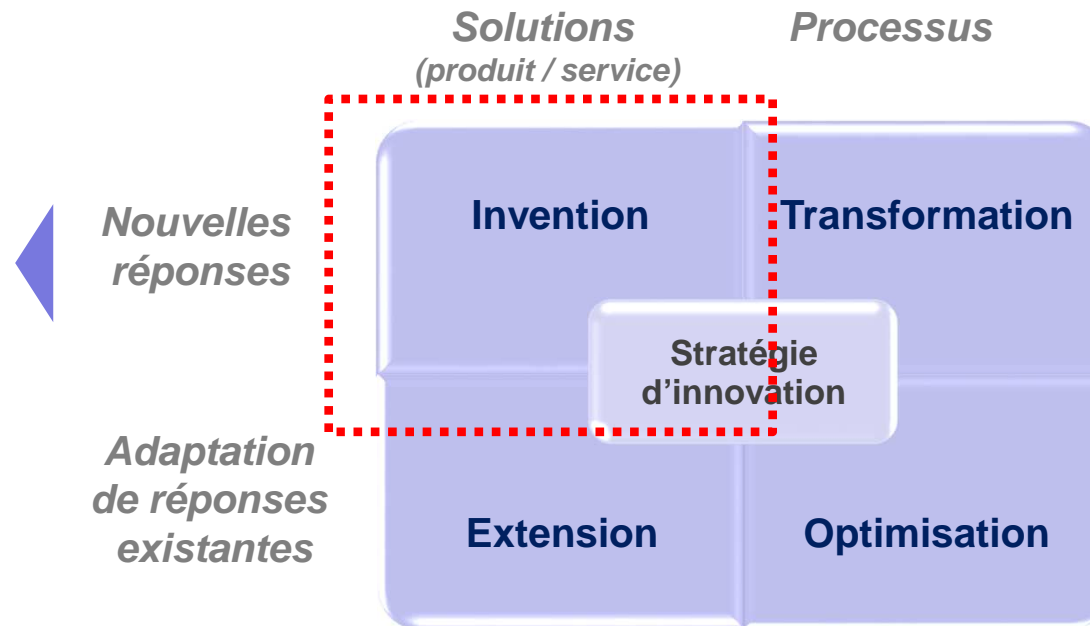
*Permettre le déploiement à grande échelle de son innovation*

***Dans la volonté commune de transformer les modèles, entreprises et associations poursuivent des objectifs d'innovation***

# Un objectif partagé entre l'entreprise et l'association

## 4 STRATEGIES D'INNOVATION

***L'invention, une stratégie  
qui n'est pas seulement  
sur les pratiques et les  
moyens mais aussi sur la  
conception de solutions  
nouvelles***



***Un objectif commun : Inventer ensemble des solutions d'envergure  
nationale pour répondre aux problématiques sociétales***

Les enjeux de la co-construction

▶ **Pourquoi “investir” dans le secteur associatif**

Le Modèle d'Investisseur Sociétal

Les réseaux de l'ESS



# Enjeux des porteurs de solutions sociétales



## BESOINS

Une **sollicitation de plus en plus forte** pour répondre aux besoins de Société qui incite à renforcer le positionnement des associations

- ✓ **Apporter des réponses** là où ni les Pouvoirs Publics ni les entreprises ne peuvent répondre
- ✓ **Comprendre et détecter les « signaux faibles »** pour inventer et tester des solutions innovantes au service des plus fragiles

## RESSOURCES

Une **diminution des ressources** qui nécessite de revoir en profondeur le modèle économique

- ✓ **Financières** : diminution des financements des Pouvoirs Publics (50% des ressources financières)
- ✓ **RH** : Evolution du comportement des bénévoles (plus nombreux mais moins présents)

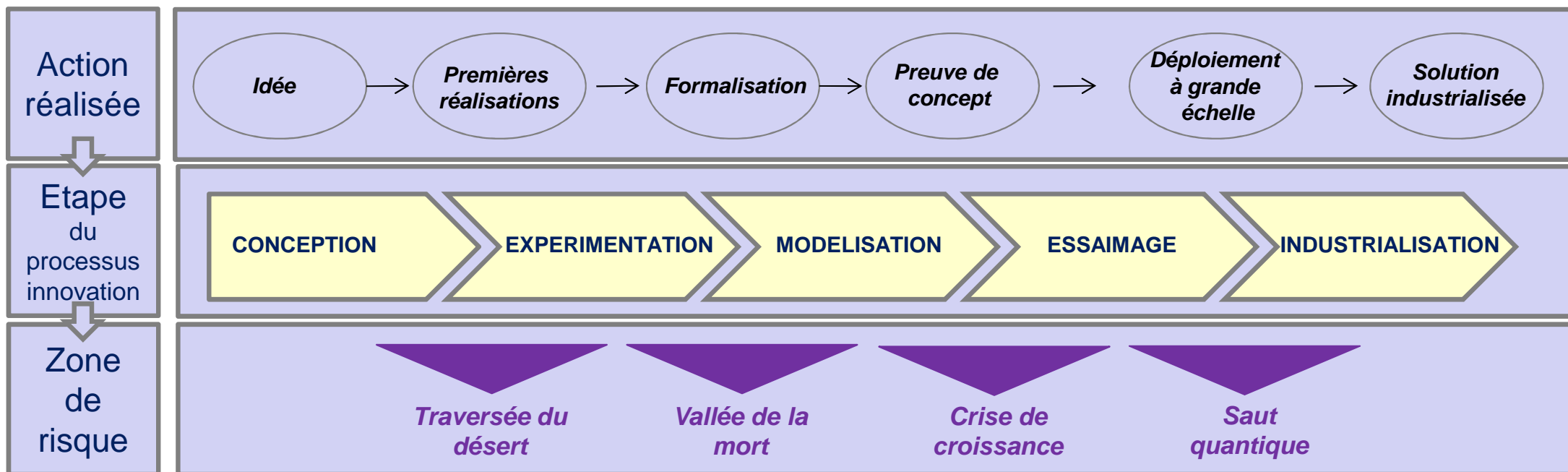
## STRUCTURES

Une modification profonde des structures qui oblige à revoir en profondeur ses modes d'intervention

- ✓ **Evolution des territoires** : une diversité accrue (Région / Europe / Monde) dans un nouveau périmètre espace / temps
- ✓ **Evolutions culturelles de l'approche des bénéficiaires** :
  - de l'assistanat vers l'autonomisation des bénéficiaires
  - des réponses collectives à des réponses individuelles
  - de la standardisation de la réponse à sa personnalisation
  - des solutions locales à une vision systémique des solutions

***Le nouveau paradigme : faire plus avec moins\* !***

# Les spécificités de l'innovation associative



## 2 spécificités majeures :

- La modélisation après l'expérimentation
- L'industrialisation par irrigation

**Un processus d'innovation spécifique qui nécessite d'être maîtrisé pour permettre le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale**

# La complémentarité des entreprises et associations

## UN OBJECTIF COMMUN DE R&D

### Apports de l'association

- Connaissance des populations cibles et de leurs besoins
- Expérimentation pragmatique pour établir la preuve de concept
- Capacité à mobiliser les pouvoirs publics, les citoyens et les populations cibles



**Augmentation de la capacité de recherche de l'entreprise**

### Apports de l'entreprise

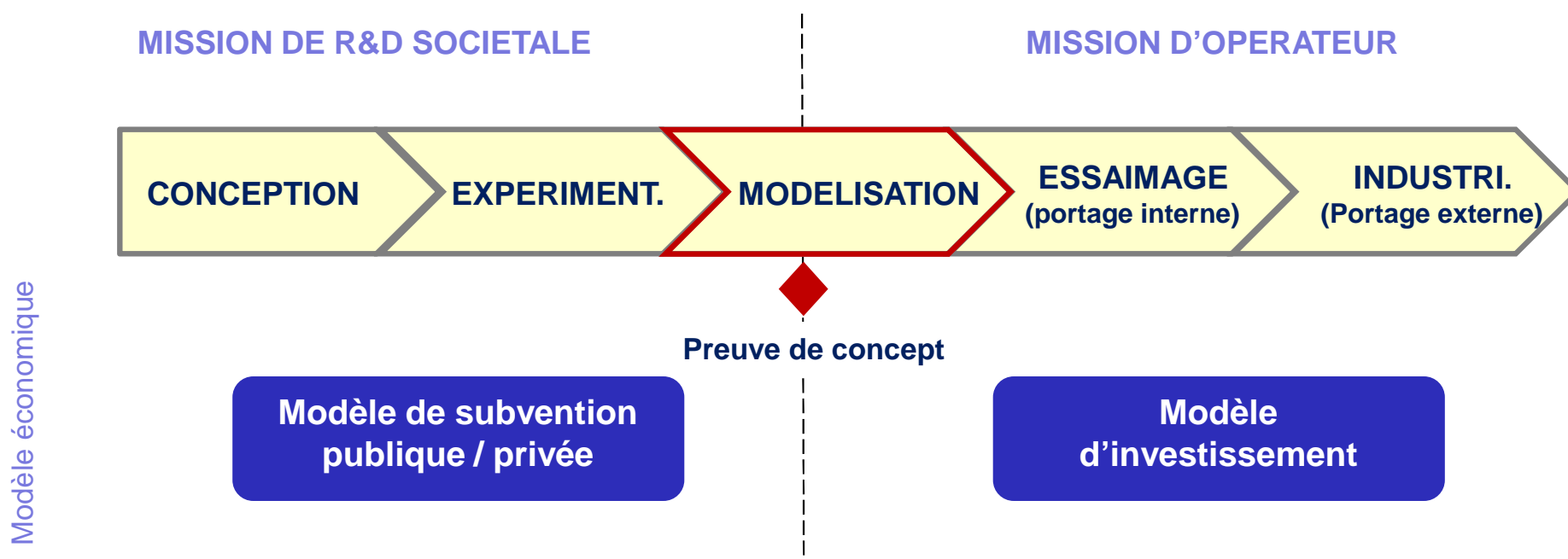
- Capacité d'ingénierie d'industrialisation et de conception du déploiement
- Moyens financiers (investissements, BFR)
- Capacité à mobiliser un réseau de parties prenantes privées



**Augmentation de la capacité de développement de l'association**

***Des apports complémentaires entre associations et entreprises pour inventer ensemble des solutions innovantes***

# Un moment clé dans le processus d'innovation associative



***La modélisation : une étape charnière à partir de la preuve de concept, qui permet un déploiement à grande échelle, nécessitant de changer de modèle***

# Les conditions du changement d'échelle

## MODELISER LA TRIPLE INNOVATION



**Après la “preuve de concept”, une triple innovation est nécessaire avant de définir le dispositif et la gouvernance cibles**

Les enjeux de la co-construction

Pourquoi “investir” dans le secteur associatif

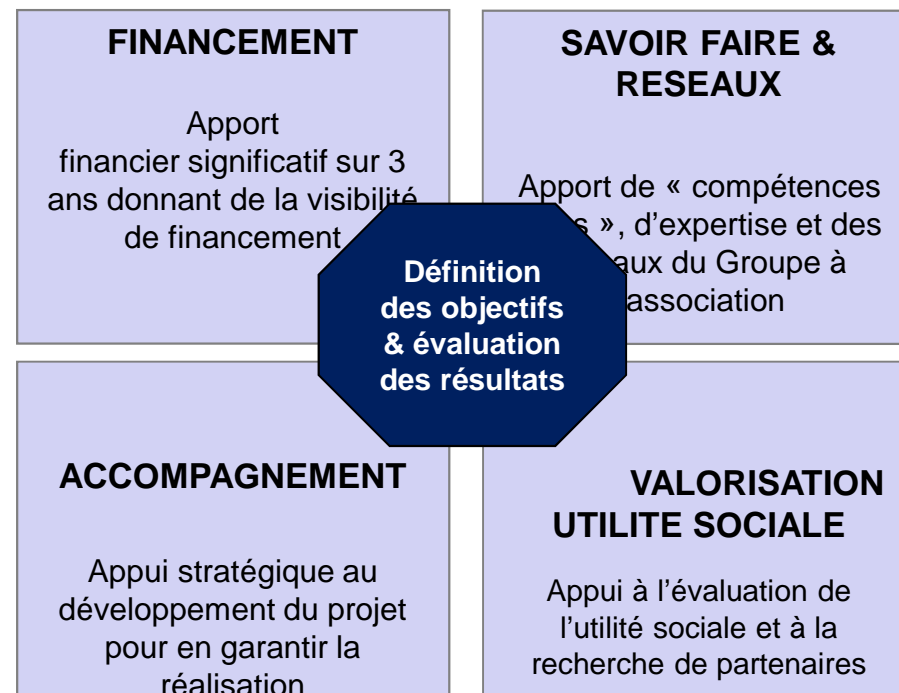
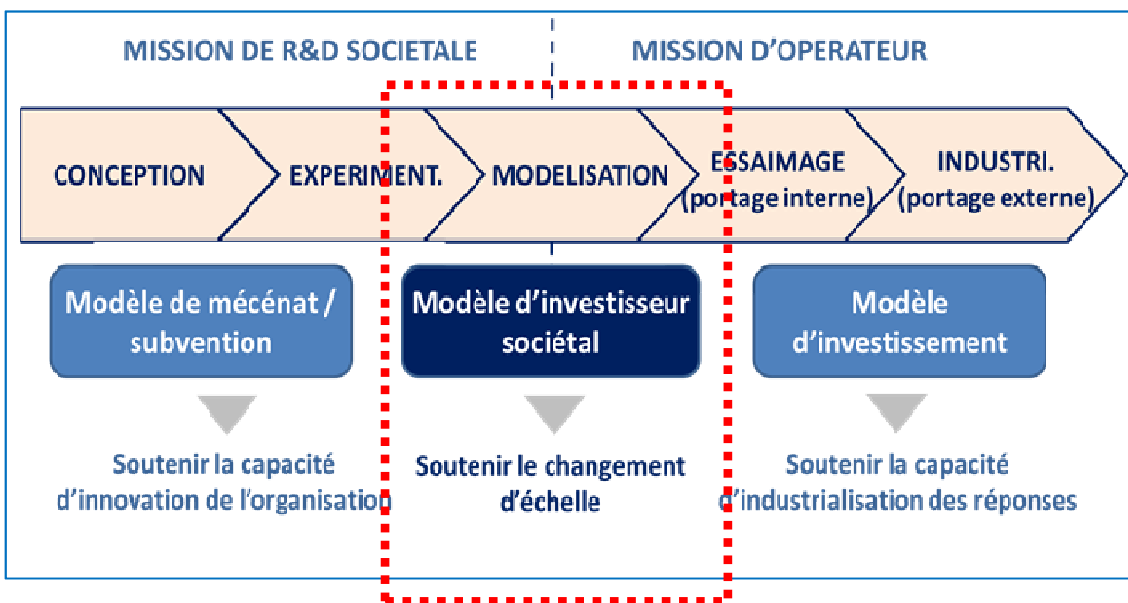
▶ **Le Modèle d'Investisseur Sociétal**

Les réseaux de l'ESS

# Le modèle d'investisseur sociétal

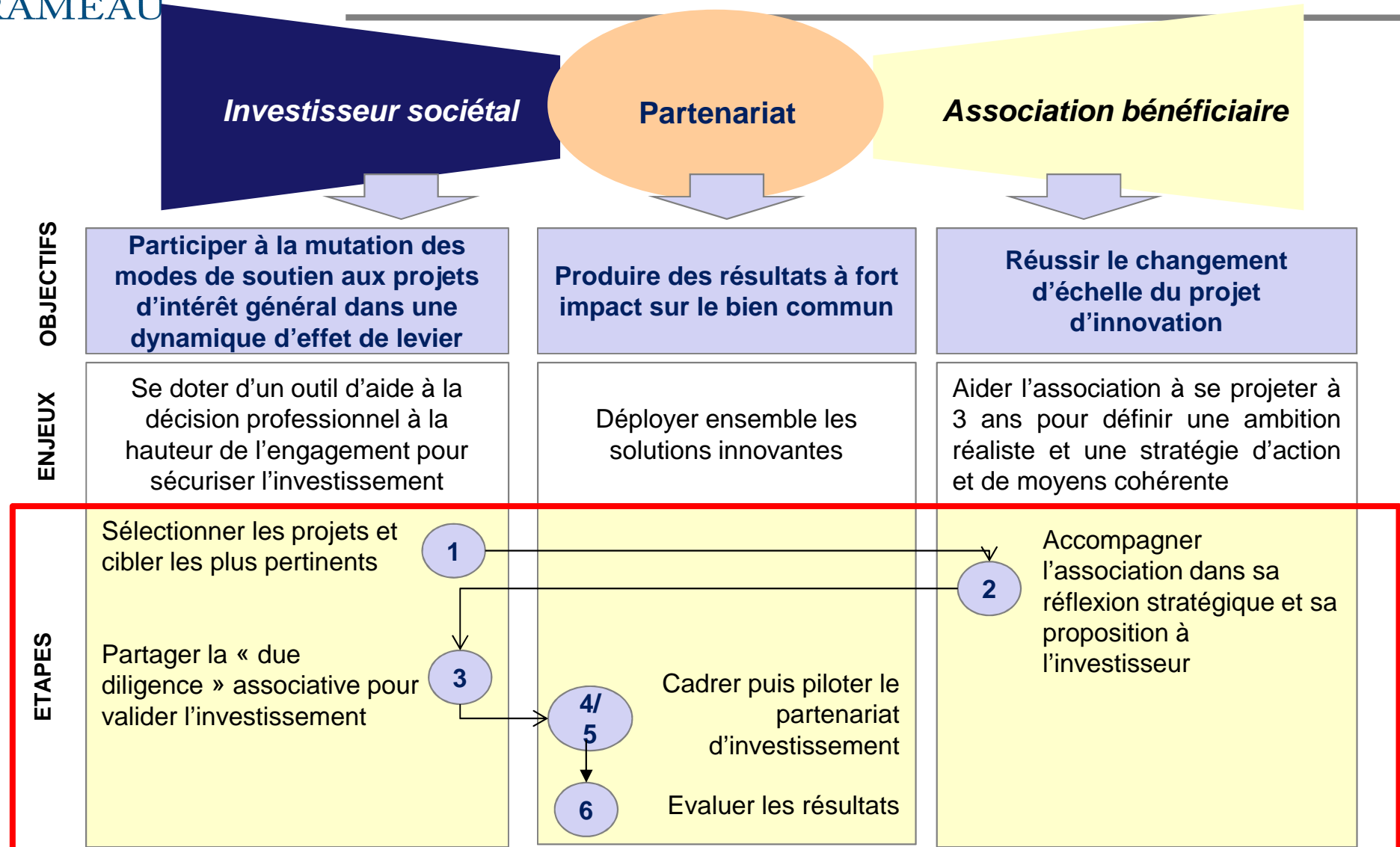
**Objectif : assurer la transition de la R&D vers le déploiement**

**Apporter un soutien global**  
 Une mise à disposition de 4 leviers d'action complémentaires :



***Soutenir le changement d'échelle grâce à l'articulation de 4 leviers complémentaires***

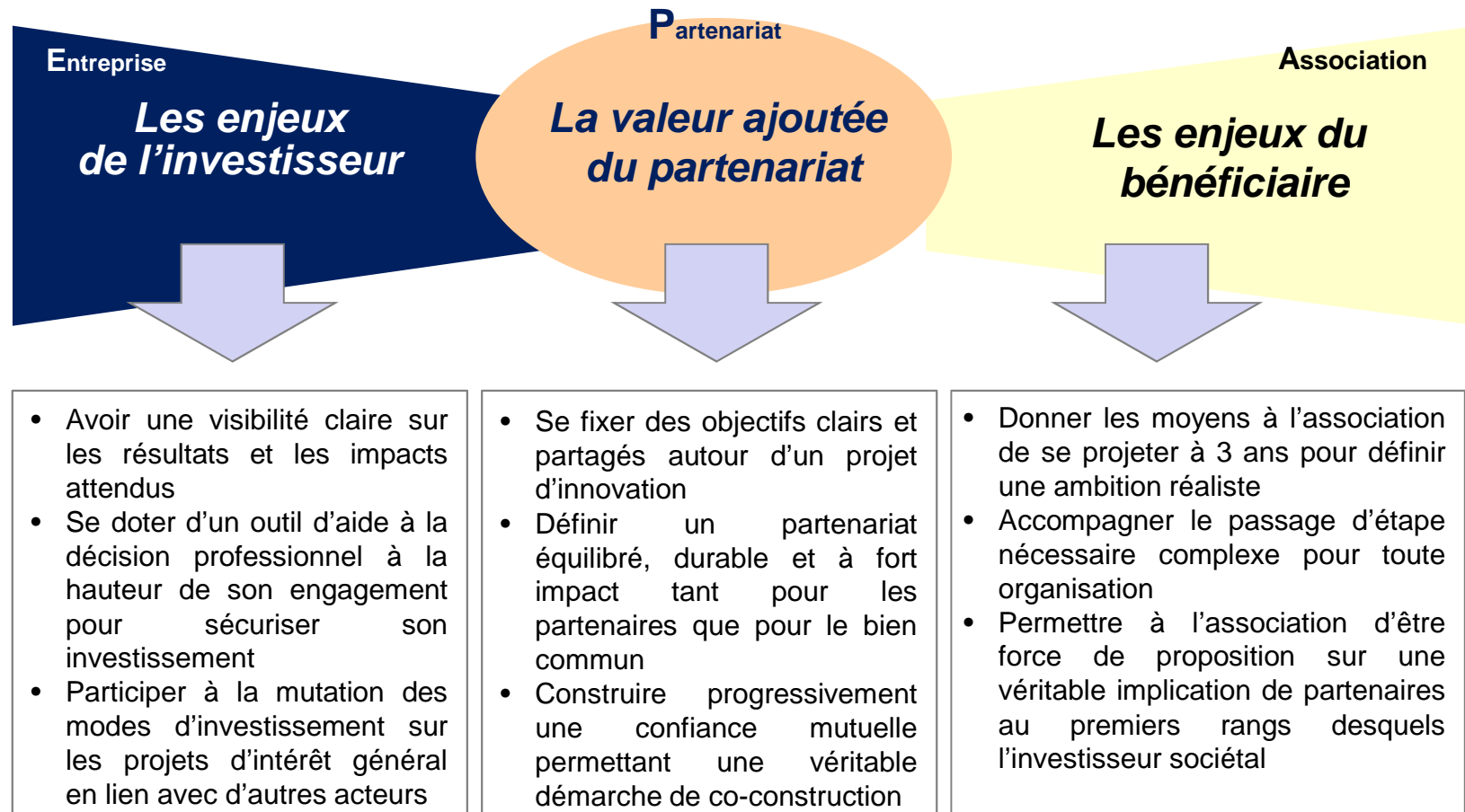
# La démarche d'investisseur sociétal



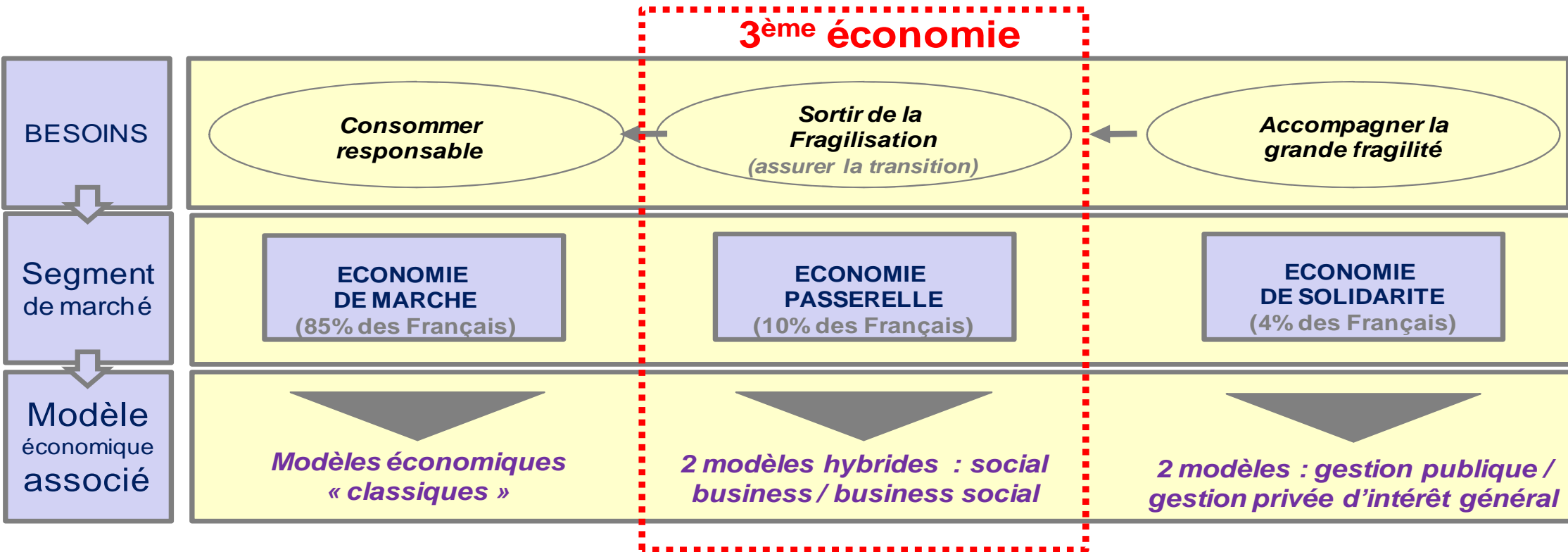
**Une démarche originale pour répondre aux enjeux de chacun**



# Le processus du MIS, un triple avantage



***La démarche innovante de l'investisseur permet une triple valeur ajoutée***



***Inventer ensemble une 3<sup>ème</sup> “économie passerelle”,  
aux côtés des économies de marché et de solidarité.***

Les enjeux de la co-construction

Pourquoi “investir” dans le secteur associatif

Le Modèle d'Investisseur Sociétal

▶ **Les réseaux de l'ESS**

# Panorama des types d'acteurs de l'ESS

Des réalités différentes...

- **Mutuelles** (2 branches : mutualité / assurance)
- **Coopératives** (4 formes : banques coop., d'entreprises –Agri/Distrib, de production –SCOOP/SCIC, d'utilisateur)
- **Entrepreneurs sociaux\*** (objet social avec modèle économique)
- **Structures d'insertion par l'activité économique** (des chantiers d'insertion aux entreprises d'insertion)
- **Associations**
- **Fondations** (7 modèles de fondations + fonds de dotation)

... aux modèles différents !

Des acteurs économiques à modèle de  
gouvernance particulière  
(modèle économique de revenu d'activité)

Des structures d'intérêt général  
(modèle économique non autonome)

***Une diversité d'acteurs recouvrant des réalités et des modèles très hétérogènes***

# L'exemple du secteur associatif

Segmentation : 3 axes d'analyse

## Le « fait associatif »

Le modèle associatif (loi 1901) est un statut souple, permettant la libre relation entre au moins 2 personnes, physiques ou morales, dans un cadre juridique donné.

Le modèle associatif\* repose sur : la non lucrativité, une gouvernance participative et un fonctionnement spécifique (bénévolat)

Le « fait associatif » regroupe 3 réalités complémentaires :

- Les associations portant une mission d'intérêt général,
- Les associations au service de leurs membres,
- Les structures ayant choisi le statut juridique le plus simple.

## La délégation de service public (mission IG déléguée)

Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques, le secteur associatif est l'un des partenaires des Pouvoirs publics. Ce rôle a été renforcé par la décentralisation.

Les Pouvoirs publics ont le choix : faire avec leurs propres services, déléguer aux association (ex/handicap) ou aux entreprises (ex/ présence postale)

Le choix des Pouvoirs publics repose souvent sur un faisceau complémentaire de critères :

- La connaissance des publics fragiles et des territoires,
- Les spécificités du modèle associatif\*,
- L'efficacité des structures de coûts.

## Les missions d'intérêt général « en propre »

Au-delà d'éventuelles missions déléguées, les missions d'intérêt général « en propre » d'une association sont de 4 natures :

- Eclairage sur les situations et les solutions (fonction d'expertise)
- Porte parole des publics les plus fragiles
- Capacité d'expérimentations innovantes
- Gestion des situations « orphelines »

Grâce à leur capacité de mobilisation et à leur proximité de terrain, certaines structures (associations, fondations, entreprises d'insertion...) portent des missions :

- De plaidoyer (les 2 premières)
- D'actions complémentaires (les 2 suivantes)

**Toutes les associations ne sont pas d'intérêt général, toutes les missions d'intérêt général ne relèvent pas des associations**

# Les principaux réseaux de l'ESS

- ❑ **REPRESENTANTS ESS** : - Chambre Française de l'ESS<sup>=7\*</sup>  
- CN-CRESS\* / Labo ESS

- **Mutuelles** (2 branches : mutualité / assurance)
- **Coopératives** (4 formes : banques coop., d'entreprises –Agri/Distrib, de production –SCOOP/SCIC, d'usagers)
- **Entrepreneurs sociaux** (objet social avec modèle économique)
- **Structures d'insertion par l'activité économique**  
(des chantiers d'insertion aux entreprises d'insertion)
- **Associations**
- **Fondations** (7 modèles de fondations + fonds de dotation)

## Cartographie de réseaux par acteur

- ❑ GEMA\* (assurance) / FNMF\* (mutualité)
- ❑ COP de France\* (agri) / CGSCOP
- ❑ MOUVES\* / Ashoka (=> acteurs clés : Vitamine T, SOS)
- ❑ CORACE, Fédération des Entreprises d'Insertion, Régies de Quartier, Cocagne, Chantier Ecole, ENVIE
- ❑ - Représentants associatifs : Mouvement Associatifs\*, 16 coordinations, 900 fédérations sectorielles  
- Acteurs ressources : AVISE, FONDA, France Active  
- Instance d'expertise publique auprès du 1<sup>er</sup> Min : HCVA
- ❑ Centre Français des Fonds et fondations\*

***Une diversité des réseaux selon les acteurs recouvrant des rôles différents :  
du représentant institutionnel à l'animation de « pairs »***

# ANNEXES

- **Les Mutuelles** : Les mutuelles regroupent des personnes qui choisissent de répartir collectivement les coûts de la prévention et de la réparation des risques auxquelles elles sont soumises. Leur principe fondateur est donc la solidarité.
  
- Les mutuelles sont scindées en **deux branches**, en fonction du code dont elles relèvent :
  - **Les mutuelles régies par le code de la mutualité**
    - ✓ Sont des associations à but non lucratif qui offre à leurs membres moyennant une cotisation , appartenant à une même branche professionnelle, un système d'assurance ou de prévoyance volontaire. Contrairement aux assurances qui sont à but lucratif, les mutuelles santé proposent des cotisations indépendantes du risque individuel de l'adhérent.
    - ✓ Les plus connues sont la MGEN, MSA, AG2R LA MONDIALE, MNH, Mutuelle Générale ...
  
  - **Les mutuelles régies par le code de l'assurance**
    - ✓ Les mutuelles d'assurance ont en commun avec les mutuelles santé les règles de fonctionnement démocratique et la non-lucrativité, mais elles sont réglementées par le Code des assurances, ce qui leur permet d'échapper à l'interdiction de la sélection des risques.
    - ✓ Les plus connues sont la MAIF, MACIF, MATMUT, MAAF, MMA,...



# Panorama des Coopératives

---

- **Les coopératives :** « Sont des associations autonomes de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (Déclaration d'Identité-Alliance Coopérative Internationale)
  
- Les coopératives se segmentent en **4 catégories**
  - **Les coopératives d'entreprises**
    - ✓ Coopératives agricoles, d'artisans, d'entreprise de transport
    - ✓ Coopératives de commerçants détaillants, maritimes
  - **Les coopératives d'usagers**
    - ✓ Coopératives de consommateurs, d'HLM, scolaires, les co-propriétés coopératives
  - **Les coopératives de production**
    - ✓ **Sociétés coopératives et participatives (Scop)** – Des entreprises de salariés associés ou « co-entrepreneurs » de forme SA ou SARL , les salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins 51% du capital.
    - ✓ **Sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic)**- Nouvelle forme d'entreprise coopérative (SA ou SARL) associant autour d'un même projet des acteurs multiples : bénévoles, salariés, usagers, collectivités publiques, entreprises , associations. La Scic produit des biens ou services répondant aux besoins collectifs d'un territoire.
  - **Les banques coopératives**
    - ✓ 3 réseaux: BPCE (Banques Populaires, Caisses d'Epargne) Crédit Agricole, Crédit Mutuel.

## **F. reconnue d'utilité publique**

- Soutien direct à des projets d'intérêt général
- Durée illimitée
- Dotation min: 1M€

## **F. sous égide / abritée**

Ce type de fondation n'a pas de personnalité morale; elle est sous l'égide d'une fondation abritante

## **Fondation d'entreprise**

- Versements de fonds par une ou plusieurs entreprises (sociétés civiles et commerciales, EPIC, coopératives, IRP, mutuelles) pour soutenir des projets d'intérêt général
- Capacité juridique et financière limitée; temporalité limitée
- Dotation min: 150K€ sur 5 ans

## **Fonds de dotation**

Capitalisation de fonds dont les revenus soutiennent des projets d'intérêt général  
Créés en 2008

### *Types de fondations créés depuis 2006*

## **F. de coopération scientifique**

- Fondation spécialisée sur la recherche, dont l'un des fondateurs au moins est un établ. public de recherche ou d'enseignement supérieur
- Dotation min: 1M€

## **F. partenariale**

- Mission de service public en lien avec l'étabt public d'enseignement supérieur / recherche fondateur
- Des entreprises peuvent participer à sa création

## **F. Universitaire**

- Affectation irrévocable d'un patrimoine au sein d'un etabl public d'enseignement sup ou de recherche pour des actions d'intérêt général
- Pas de personnalité morale

## **F. Hospitalière**

- Contributions d'établissements publics de santé pour contribuer à des missions de recherche

***8 types de fondations impliquées dans des actions d'intérêt général, avec des distinctions légales et juridiques.***

	Fondation reconnue d'utilité publique	Fonds de dotation	Fondation sous égide	Fondation d'entreprise	Fondation de coopération scientifique	Fondation universitaire	Fondation partenariale	Fondation hospitalière
<b>Point commun à toutes les fondations : affectation irrévocable de biens, droits ou ressources par les fondateurs en vue de la réalisation d'une œuvre d'intérêt général (IG), à but non lucratif</b>								
<b>Définition / Objet</b>	Pers. morale ayant pour objet de réaliser une œuvre d'IG	Pers. morale ayant pour objet de réaliser une œuvre d'IG et/ou redistribuer ses revenus pour soutenir un autre organisme d'IG	Patrimoine affecté à la réalisation d'une œuvre d'IG sans personnalité morale, géré par une fondation reconnue d'utilité publique abritante	Pers. morale ayant pour objet de réaliser une œuvre d'IG	Pers. morale ayant pour objet de conduire des actions communes relevant de la recherche ou du service public de l'enseignement supérieur	Patrimoine affecté à la réalisation d'actions relevant de missions du service public de l'enseignement supérieur, sans personnalité morale	Pers. morale ayant pour objet de réaliser des actions relevant de missions du service public de l'enseignement supérieur	Pers. morale ayant pour objet de réaliser des actions relevant de missions de recherche en matière de santé
	Domaine d'intervention <b>généraliste</b> (culture & mise en valeur du patrim. artistique, recherche, éducation & famille, défense de l'environnement, social & solidarité, sport, philanthropie & humanitaire,...)				Domaine d'intervention <b>spécialisé</b> (recherche et/ou enseignement supérieur)			
<b>Fondateurs</b>	Une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales (privées ou publiques)			Sociétés civiles et commerciales, EPIC, coopératives, institutions de prévoyance et mutuelles	Organismes publics ou privés dont au moins un établissement public de recherche ou d'enseignement supérieur	Etablissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP)	EPCSCP et établissements publics à caractère scientifique et technologique, seuls ou avec toute pers. physique ou morale	Etablissements publics de santé
<b>Procédure de constitution</b>	Instruction par le Ministère de l'Intérieur et Décret après avis du Conseil d'Etat	Déclaration en Préfecture	Délibération de la fondation abritante	Autorisation préfectorale	Instruction par le Ministère de la recherche et Décret "simple"	Délibération du CA de l'Université fondatrice	Autorisation du Recteur de l'Académie	Approbation des statuts par Décret
<b>Dotations initiales obligatoires</b>	Oui : Au moins 1,5 M€ non consommable (étalement des versements possible)	Non Dotation consommable ou non N.B. : seuil min. prévu dans le projet de loi ESS	Selon cahier des charges de la fondation abritante	Non (mais versement par les fondateurs d'au moins 150 KE sur 5 ans)	Oui : au moins 1 M€ dont 10 % non consommable (étalement des versements possible)	Oui (pas de seuil min et plafond de 50 % de fonds publics)	Non (mais versement par les fondateurs d'au moins 150 KE sur 5 ans)	
<b>Statuts types</b>	Oui (Avis Conseil d'Etat du 13/03/2012)	Non (Clausier du ministère du 23/09/2013)	Non (convention avec la fondation abritante)	Non	Oui (Ministère de la Recherche du 27/10/ 2006)	Non (mais approbation par le CA de l'établissement)		
<b>Gouvernance</b>	<b>CA ou CS (avec Directoire)</b> 3 collèges obligatoires : Fondateurs (au plus 1/3), Personnalités qualifiées et options : Membres de droit représentant l'Etat (au moins 1/3) ou Commissaire du Gouvernement et autre collège	<b>CA</b> Au moins 3 membres (liberté statutaire)	<b>Un Conseil ou Comité</b> (Selon cahier des charges de la fondation abritante)	<b>CA</b> 2 collèges obligatoires: Fondateurs et représentants du personnel (au plus 2/3), Personnalités qualifiées extérieures (au moins 1/3)	<b>CA</b> 2 collèges obligatoires : Fondateurs (majoritaire), Représentants des enseignants-chercheurs (au plus 20 %)	<b>Conseil de gestion</b> 3 collèges obligatoires: Etablissement, Fondateurs (1/3 au plus), Personnes qualifiées extérieures + Commissaire du Gouvernement (Recteur de l'Académie)	<b>CA</b> 2 collèges obligatoires: Fondateurs (au plus 2/3 dont EPCSCP majoritaire), Personnalités qualifiées (au moins 1/3)	
<b>Durée</b>	Illimitée	Limitée ou illimitée	Selon la convention	5 ans au moins reconductible	Illimitée	Illimitée	Limitée ou illimitée	
<b>Capacité juridique et financière</b>	Grande capacité: mécénat, donations et legs, appel à la générosité du public (AGP), immeubles de rapport, titres de participation, etc. <i>N.B. : pas de fonds publics pour le fonds de dotation</i>			Capacité limitée (dons des entreprises fondatrices et de leurs salariés) <i>N.B. : Extension prévue dans le projet de loi ESS</i>	Grande capacité: idem fondation reconnue d'utilité publique			
<b>Réduction d'impôt mécénat</b>	IS 80%	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	IR 66%	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ISF 75%	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Textes</b>	L. n° 87-571 du 23/07/1987 (Art. 18 à 18-3, et 20) ; D. n° 91-1005 du 30/09/1991	L. n° 2008-776 du 4/08/2008 (art. 140 et 141); D.n° 2009-158 du 11/02/2009	L. n° 87-571 du 23/07/1987 (Art. 20); D. n° 91-1005 du 30/09/1991	L. n° 87-571 du 23/07/1987 (Art. 19 et suivants); D. n° 90-559 du 04/07/1990	Art. L. 344-11 et s. C. Recherche ; L. n° 87-571 du 23/07/1987 + Règles FRUP	Art. L. 719-12 C. Education ; D.n° 2008-326 du 7/04/2008 + Règles FRUP	Art. L. 719-13, C. Education + Règles Fondation entreprise	Art. L.6141-7-3 C. Santé Publique ; Décret en attente de publication