



Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs

Typologie des modèles de ressources financières

Janvier 2014

La crise profonde implique un changement de paradigme socio-économique fondé sur une autre manière de produire des richesses, plus respectueuse des personnes, des aspirations citoyennes et des territoires. Dans cette nouvelle approche de l'économie, non réductible au seul marché et porteuse d'une autre manière de faire société, le rôle des associations est décisif. Leurs spécificités méritoires, démocratiques et solidaires, en font des acteurs clés, à même de répondre aux aspirations nées de la crise. En se préoccupant de la satisfaction du bien-être individuel et collectif et en contribuant au renforcement du vivre-ensemble, elles proposent des solutions innovantes face aux défis sociétaux.

Pourtant, et paradoxalement, les associations sont aujourd'hui fragilisées par un environnement en profonde transformation. Bien que les attentes sociales et citoyennes se renforcent, la crise raréfie leurs moyens et peut les amener à restreindre leurs activités. Ce contexte fait peser de nouvelles contraintes sur leurs fonctionnements et les obligent à réinterroger leurs modèles socio-économiques. Pour continuer à se développer, elles doivent faire différemment en inventant de nouveaux modèles socio-économiques qui tiennent compte de leur environnement et de ses contraintes.

La publication de cette typologie de modèles de ressources a l'ambition d'accompagner les associations dans ces évolutions nécessaires. En présentant différents modèles de ressources, elle doit permettre à chaque association de se positionner dans l'écosystème associatif et de prioriser plus facilement les leviers financiers adaptés à son activité et aux besoins de son projet associatif. Elle doit être vue comme une étape préalable à la diversification des ressources, cette dernière étant une condition de l'autonomie associative. Face au risque d'une banalisation qui verrait les associations se conformer aux modes de fonctionnements des entreprises du secteur marchand et à celui d'une instrumentalisation qui tendrait à en faire des sous-traitantes des pouvoirs publics, la multi-dépendance des associations mérite d'être affichée et même revendiquée.

Aucune ressource n'étant bonne ou mauvaise a priori, l'objectif de cette typologie est aussi d'aider les instances de pilotage associatif à faire les choix pertinents et apprécier la cohérence des différentes ressources mobilisables selon les priorités de l'association, son identité et son mode d'organisation.

Elle s'adresse donc à tous les dirigeants associatifs qui veulent s'interroger sur leur modèle économique, développer de nouvelles ressources, améliorer leur organisation pour assurer leur développement. Elle intéressera aussi les accompagnateurs du monde associatif ainsi que tous les partenaires publics et privés des associations.

Brigitte Giraud, Vice-présidente de la CPCA en charge des « Modèles socio-économiques »

Préambule

La typologie présentée dans ce document est le fruit d'un groupe de réflexion multi partenarial réunissant depuis 2009 dix structures associatives d'accompagnement du secteur : Avise, ADEMA, Comité de la Charte, la CPCA, France Active, Fonda, France Bénévolat, Passerelles et Compétences, Le RAMEAU, Réseau National des Maisons des Associations. Les partenaires ainsi réunis se sont fixés pour objectif de construire une culture commune des modèles socio-économiques associatifs. Leur travail s'est concentré dans un premier temps sur la construction d'une typologie à partir des ressources financières des associations. Cette ambition a supposé un premier travail de définition partagée de la notion de modèles socio-économiques, fondée sur une identification des leviers de développement des associations. En a découlé une typologie caractérisant sept modèles de ressources différents, construite pour aider les responsables associatifs et leurs partenaires, publics et privés, à se positionner et identifier des marges de manœuvres. L'ensemble de ce travail s'appuie sur les enseignements et l'expérience en accompagnement des partenaires réunis au sein du groupe de réflexion, à partir des travaux de recherche du RAMEAU qui ont été mis en débat.

Précautions d'emploi

Outre le fait qu'ils sont exploratoires, ces travaux doivent être pris avec précaution. Il ne s'agit pas de stéréotyper le modèle associatif en le segmentant de manière rigide, mais bien de fournir un outil d'aide au positionnement pour permettre aux gouvernances associatives de mieux s'approprier les questions socio-économiques. Il s'agit de donner aux responsables associatifs des clés de lecture de leur modèle socio-économique. L'approche retenue s'est concentrée sur le levier financier exclusivement. En proposant des repères, les travaux ici présentés n'ont d'autre vocation que d'éclairer la prise de décisions, afin que le modèle économique ne guide pas le projet associatif, mais qu'au contraire, il reste à son service. Ces travaux constituent une première approche, destinée à être enrichie et complétée par une analyse des autres dimensions qui constituent le modèle socio-économique des associations.

Introduction

Une économie associative en mutation

Au cours des trente dernières années, le mouvement associatif s'est fortement développé et diversifié. Il a connu une croissance continue de ses ressources, de ses emplois, de ses bénévoles. Ainsi, les associations sont devenues des actrices socio-économiques de premier ordre. On compte aujourd'hui 1,3 millions d'associations actives en France, qui mobilisent 16 millions de bénévoles et 1.8 millions de salariés. Avec 85 milliards d'euros de budget, elles représentent 3.2 % du PIB¹.

Mais les associations sont aujourd'hui bousculées par un environnement en pleine mutation : décentralisation, évolution des modalités de contractualisation avec les pouvoirs publics, processus d'évaluation, professionnalisation, transformation des formes d'engagement, complexification des projets, des partenariats et des alliances à nouer, et exigence de montée en compétences des bénévoles et des salariés, etc. Ces transformations majeures les conduisent à repenser leur modèle économique, à innover et à étudier différentes alternatives de développement sous peine d'une perte d'efficacité et de sens de leur action, voire de leur disparition.

¹ Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français » 2011-2012

Du modèle économique au modèle socio-économique

Le modèle économique est la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif. Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités. Il se caractérise par une structure de coûts et de ressources.

Une analyse du modèle économique permet de répondre à une question de cohérence globale du projet associatif :

- Le modèle de mobilisation de ressources est-il pertinent au regard de des missions ?
- Au regard de l'activité, quel(s) levier(s) de développement des ressources est-il pertinent d'activer ?

Quel que soit le modèle économique d'une association, il respecte le principe de non lucrativité. Une association peut avoir des activités marchandes, elle peut dégager des excédents, mais elle ne peut en aucun cas les placer en réserves partageables. Les bénéfices ne peuvent qu'être réinvestis dans le projet.

S'agissant des associations, il est plus exact de parler de modèle socio-économique du fait de l'encastrement dans la société et dans le politique de leurs activités économiques². Par encastrement social, on entend le fait que les associations cristallisent des besoins et des attentes individuels en les transformant en projet d'action collective. L'encastrement politique traduit le fait qu'elles entretiennent des relations avec les politiques publiques qui lient l'action collective qu'elles déploient à l'action publique. Ce double encastrement politique et social des associations doit être pris en compte car il interfère sur les catégories de ressources mobilisées par les associations. Il permet de conclure que les conditions environnementales d'exercice des activités associatives sont différentes de celles de l'entreprise, dans la mesure où elles sont tributaires des contextes politiques et des participations volontaires.

Les 3 axes du modèle socio-économique associatif

Le modèle socio-économique d'une association comprend trois axes : les richesses humaines, les alliances et les leviers financiers.

ECONOMIQUE

**RICHESSES
HUMAINES**

ALLIANCES

Ces trois axes sont communs à toutes les organisations, mais c'est le caractère atypique du modèle associatif qu'il convient de souligner.

Richesse humaine. Principale ressource de l'association, la structuration de la richesse humaine mobilisée au service du projet associatif est fondamentale pour comprendre le modèle de fonctionnement, ainsi que les besoins financiers de l'association. Selon l'implication de bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle économique ne se structure pas de la même manière. Par exemple, pour les associations employeuses, la masse salariale est généralement le premier poste de coûts. D'après l'étude menée par Le RAMEAU sur 150 associations, elle représente dans une majorité

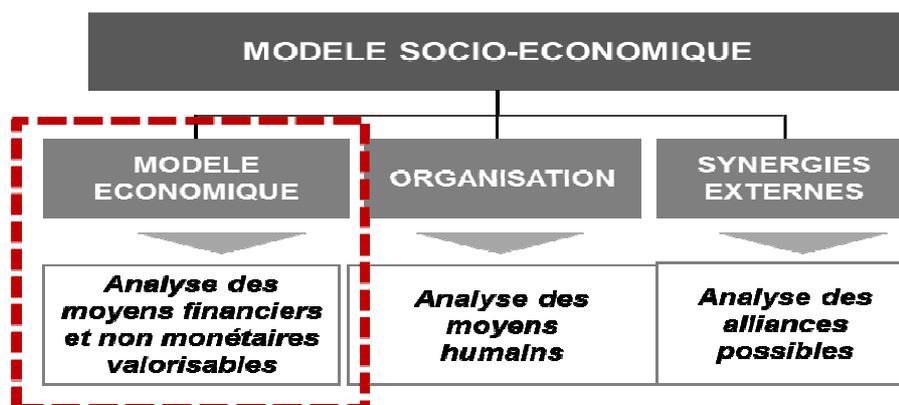
² La notion de double encastrement des associations est analysée dans l'ouvrage « L'association, Sociologie et économie » de Jean-Louis Laville et Renaud Sainseaulieu, Pluriel, 2013.

de cas entre 60 et 80% du budget associatif. La composition de la richesse humaine est naturellement très influencée par le domaine associatif concerné et par les activités menées dans le cadre du projet associatif.

Alliances. Second axe socio-économique, la stratégie d’alliances de l’association impacte significativement son modèle. Sa capacité à réaliser son action en synergie avec d’autres, voire à mutualiser les moyens, a en effet une influence très forte sur ses besoins et la manière de capter les ressources nécessaires. Là encore, le caractère atypique des partenariats associatifs doit être spécifié. Au-delà de la question de l’optimisation des coûts et/ou de l’augmentation de la valeur économique, les alliances dans le secteur associatif se qualifient principalement en fonction de l’impact sur le projet associatif et ses activités.

Leviers financiers. Enfin, l’axe financier doit prendre en compte des besoins : l’investissement et le financement de l’activité. La première logique concerne les associations gérant des activités qui nécessitent des investissements lourds. C’est notamment le cas pour les établissements sanitaires et sociaux, le logement. Le financement de l’activité recouvre quant à lui les besoins pour réaliser le projet associatif, mais aussi pour faire fonctionner l’association. Chacune de ces logiques s’appuie sur des leviers différents.

Le présent document est centré principalement sur ce dernier levier. Les autres axes donneront lieu à une analyse et une publication ultérieures.



Une diversité de leviers pour assurer la transformation du modèle socio-économique

Evolution des financements publics

Représentant près de la moitié du financement associatif, les financements publics sont des leviers structurants pour les actions d'intérêt général mises en œuvre par les associations. De l'Europe aux communes, chaque niveau territorial contribue au financement associatif en fonction de ses compétences et de ses priorités politiques.

En volume, le financement public en direction du monde associatif, toutes collectivités confondues, a progressé jusqu'à la fin des années 2000, la baisse des financements de l'Etat étant compensée par la montée en charge des collectivités locales, principalement celle des conseils généraux. Mais depuis 2010, on observe une contraction des financements publics.

Les dernières années ont par ailleurs été marquées par une évolution de la nature des financements publics. Si l'on schématise, on peut regrouper ces financements publics en deux grandes catégories : les subventions et les commandes publiques³. Dans la logique de la subvention, l'association est considérée comme un partenaire des pouvoirs publics et elle est à l'initiative des actions conduites. Dans le cas des commandes, l'association est un prestataire qui gère une action formatée par son commanditaire. Face au sentiment d'insécurité juridique des subventions lié notamment aux difficultés de compréhension de la législation européenne, les commandes publiques ont fortement progressé ces six dernières années au détriment des subventions. Elles sont passées en 5 ans de 1/3 des financements publics à 50%⁴.

Vers une hybridation renforcée des ressources

Dans ce contexte, pour continuer à assurer leurs missions et à les développer, les associations doivent s'ouvrir encore davantage vers de nouvelles ressources, notamment privées. Celles-ci ne sont pas destinées à remplacer les financements publics, mais à les compléter. L'hybridation des ressources devient souvent un gage de pérennité pour l'association.

Au côté des subventions publiques, les ressources des associations se composent des cotisations des adhérents, du don et du mécénat et recettes d'activités.

- En 2011, **les cotisations** des membres représentent en moyenne près de 11% des moyens financiers des associations. Cette situation recouvre des réalités fortement différentes entre les associations non employeuses d'une part, où elle est souvent prépondérante, et les associations employeuses, où elle est dans la majorité des cas symbolique. Depuis 2006 cependant, les cotisations perçues par les associations sans salarié ont baissé tandis que celles perçues par les associations employeuses ont augmenté.

³ Source : Définitions / subvention, CAO et CPO, DSP et un marché public. Le Code des marchés publics, dans son Art.1, précise que « les marchés publics sont des contrats conclus à titre onéreux entre les pouvoirs adjudicateurs définis à l'art.2 et des opérateurs économiques publics et privés ». La Loi n°2001-1168 du 11 décembre 2001 (dite Loi Murcef) définit la DSP comme « un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du contrat ». Selon la jurisprudence, la subvention « caractérise la situation dans laquelle la collectivité apporte un concours financier à une action initiée et menée par une personne publique ou privée, poursuivant des objectifs propres auxquels l'administration, y trouvant intérêt, apporte soutien et aide ».

⁴ *Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français » 2011-2012*

- **Les dons et le mécénat** ne recouvrent que 4% du financement global du secteur. Ces dons et mécénat ont baissé dans les petites associations sans salarié tandis qu'ils ont augmenté chez les employeuses.
- **Les recettes d'activité** ont fortement augmenté ces dernières années et représentent 35.8% des ressources.

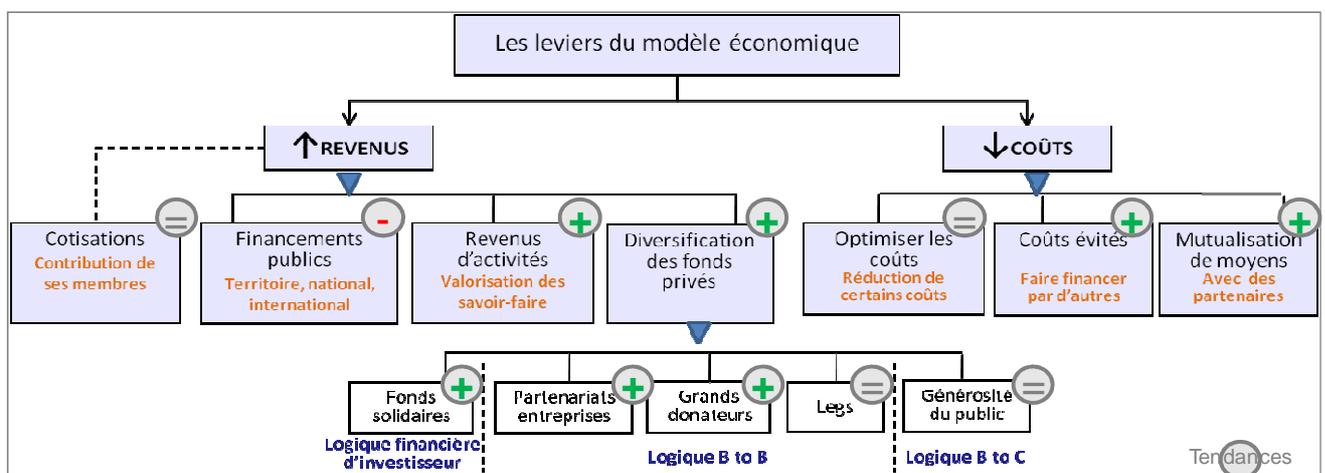
Repères sur les budgets des associations en 2011

- Budget du secteur associatif : 85 milliards d'euros
- Origine des ressources :
 - Publiques :
 - Communes : 11.5 %
 - Départements : 12.3%
 - Régions : 3.5%
 - Etat : 11.3%
 - Union Européenne : 1.1%
 - Organismes sociaux : 6.7%
 - Autres financeurs publics : 3.2%
 - Privées :
 - Ventes aux usagers : 35.8 %
 - Dons et mécénat et fondations : 4 %
 - Cotisations : 10.7 %
- Valorisation du bénévolat : 39.5 milliards d'euros (2% du PIB)
- Ressources humaines :
 - 16 millions de bénévoles soit 1.7 milliards d'heures
 - 1.8 million de salariés, 1.5 million d'ETP

Sources : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français » 2011-2012

Une pluralité de ressources... mais au potentiel inégal

Les leviers financiers du modèle économique s'organisent autour d'une capacité à augmenter ses ressources et/ou à diminuer ses coûts par différentes options.



Source : Le RAMEAU, Une typologie pour mieux comprendre, Jurisassociations 483, juillet 2013

ATTENTION : Lorsque l'activité de l'association requiert une immobilisation, un second arbre des leviers doit être envisagé, relatif à l'investissement.

De nouvelles façons d'optimiser le modèle socio-économique

L'association doit connaître avec précision les besoins nécessaires à la réalisation de ses missions en termes de ressources humaines et financières. Trois leviers d'optimisation des modèles socio-économiques se dégagent :

- **Optimiser le fonctionnement.** Il s'agit pour l'association d'identifier les sources d'économie possibles. Par nature, en raison de son modèle qui s'appuie sur une structure légère, l'effet de rationalisation des coûts dépasse rarement 5 à 10%⁵. C'est donc un levier de bonne gestion financière, mais en aucun cas un levier du modèle socio-économique. Les marges de manœuvre des économies réalisées ne peuvent en effet pas se substituer durablement à un financement.
- **Valoriser le bénévolat.** Afin de rendre compte de la « valeur économique » réelle de l'activité, il convient de mesurer le poids significatif du bénévolat. Selon les méthodes de valorisation, le bénévolat pourrait représenter entre 0.9 % et 1.9 % du PIB⁶. Il est estimé à près de 40 milliards d'euros en France⁷, soit 1/3 de la valeur ajoutée créée par le secteur associatif. La progression du bénévolat est donc un levier important du modèle⁸. Par ailleurs, le prendre en compte permet de reconnaître la valeur de cette ressource pour l'association et de présenter aux partenaires une image fidèle des besoins de l'association pour réaliser ses missions.
- **Renforcer les alliances.** La stratégie d'alliances permet de « n'investir » que là où la valeur de l'association est la plus forte. Agir avec d'autres et mutualiser les moyens sont deux axes forts de l'optimisation des ressources disponibles. En revanche, même si les synergies peuvent souvent être estimées de 10 à 30%⁹, il convient de ne pas sous-estimer les coûts induits. Une étude du CNAR financement souligne en effet cette tendance dans le cadre des regroupements.

Une diversification portée par une hausse des financements privés

Ces dernières années, le développement du secteur associatif s'est fortement appuyé sur la privatisation de ses financements. Le financement privé a augmenté à un rythme annuel de 3.1%, contre seulement 1.9% de croissance annuelle du financement public. On peut distinguer deux axes majeurs de diversification¹⁰ : développer les activités commerciales et/ou les ressources par les dons et les partenariats.

- **Développer les activités commerciales (vente de prestations)**

⁵ Source : étude Le RAMEAU sur les modèles économiques associatifs basée sur 150 études de cas

⁶ Source : E. Archambault, L. Prouteau, *Mesurer le bénévolat*, 2009

⁷ Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français » 2011-2012

⁸ Source : *Etude IFOP pour France Bénévolat*, 2013

⁹ Source : étude Le RAMEAU sur les modèles économiques associatifs basée sur 150 études de cas

¹⁰ Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français » 2011-2012

L'activité commerciale représente 36% du financement associatif¹¹ et elle est en forte augmentation. Certaines associations ont structurellement une activité commerciale, telles que celles agissant dans le domaine de l'insertion par l'activité économique, ou des secteurs comme les loisirs ou le tourisme. Pour les autres, le savoir-faire associatif peut être valorisé pour devenir un levier de financement. L'environnement ou le handicap, par exemple, sont des domaines où l'expertise contribue à l'évolution des pratiques des organisations publiques et privées. Il convient cependant de rester vigilant sur les conséquences de la vente de services aux usagers qui pénalise nécessairement les populations les plus fragiles.

Au-delà de l'aspect financier, partager son savoir est aussi un moyen pour l'association de faire rayonner les convictions portées par le projet associatif.

En tout état de cause, pour les associations d'intérêt général pouvant bénéficier du régime fiscal du mécénat, l'utilisation de ce levier nécessite un examen des conséquences sur le statut fiscal de l'association et la recherche d'une organisation adéquate, à plus forte raison dans un contexte réglementaire en évolution.

- **Diversifier les ressources par les dons et les partenariats**

Estimés à 4 % des financements, trois pistes se distinguent pour ces soutiens encore en phase d'émergence pour certains :

- **les partenariats avec les entreprises** : quatre catégories de partenariats existent : mécénat, pratiques responsables, coopération économique et innovations sociétales. Toutes en développement, elles répondent chacune à des objectifs et des modalités d'actions différentes ;
- **les grands donateurs et les legs** : bien que relevant de l'engagement de particuliers, ces financements se distinguent de la générosité du public. Ils sont assimilés à une démarche « d'investissement » plutôt qu'à un don, le philanthrope voulant de plus en plus jouer un rôle actif dans l'utilisation de sa contribution ;
- **la générosité du public** : en profonde transformation, les formes de la générosité du public se diversifient (dons en ligne, micro-dons, « street marketing », crowdfunding,...). Au-delà du don ponctuel, une évolution vers une relation plus durable est souhaitée tant du côté des associations pour augmenter la visibilité sur les revenus, que par les donateurs pour suivre l'impact de leur contribution sur la cause défendue

Enfin, de nouvelles formes d'investissement se développent dans le champ de la finance solidaire. Celle-ci permet d'orienter l'épargne des particuliers ou des personnes morales vers des investissements choisis pour leur utilité sociale. Ainsi, l'association Habitat et Humanisme recourt à cette ressource pour financer des investissements dans le logement social, l'ADIE pour financer des micro-crédits pour la création d'entreprise, France Active pour réaliser des apports en capitaux ou des prêts aux projets d'économie solidaire.

Chaque association dispose donc des leviers variés à étudier pour envisager l'évolution de son modèle économique et consolider son développement. Cependant, tous les leviers ne sont pas mobilisables de la même façon en fonction des activités, et les choix à effectuer seront fonction du projet associatif.

¹¹ Idem

Les sept modèles de ressources

Les analyses et les travaux menés par les 10 partenaires¹² permettent de faire ressortir une typologie de modèles de ressources types. Elle est actuellement mise en débat et ne constitue donc qu'une étape intermédiaire des travaux de recherche. Elle s'adresse :

- aux **dirigeants associatifs, élus ou salariés**, confrontés à un besoin de financement et/ou à la recherche de financements,
- aux **réseaux et fédérations associatifs** et plus largement à tout partenaire ayant pour vocation d'accompagner les associations tels que les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), les Maisons des associations, les CRIB, les points d'appui à la vie associative...,
- aux **partenaires publics** (collectivités locales, pouvoirs publics, ...) et **privés** des associations (mécènes, banques,...)

Précautions « d'usage » de la typologie : un outil d'aide au positionnement

Cette typologie est un outil pour entrer dans la réflexion. Elle entend aider chaque association à se repérer dans son écosystème afin de mieux identifier les leviers privilégiés à actionner pour consolider son modèle socio-économique. Cette typologie doit permettre de renforcer la capacité d'anticipation et d'adaptation de l'association.

Une association n'a pas nécessairement un seul et unique modèle économique. Bien au contraire, il est fréquent qu'au sein d'une association coexistent plusieurs modèles économiques avec une dominante plus ou moins clairement établie.

Présentation synthétique des sept modèles

Chacun des sept modèles identifiés répondent à des logiques différentes et mobilisent différemment les leviers d'optimisation et de diversification de ressources. Les sources de financement ne sont pas exclusives. Elles sont souvent variées et diversifiées. Néanmoins, chaque association se structure autour de « dominantes », c'est-à-dire de leviers où la répartition des ressources est la plus forte. Après analyse, le choix méthodologique a été de caractériser le modèle de ressources en fonction de la principale source de financement de l'association. L'identification de son modèle « dominant » permet à l'association de prioriser plus facilement les leviers financiers adaptés à son activité et aux besoins du projet associatif.

Trois logiques de financement se distinguent :

- les membres de l'association assument la plus grande partie des besoins de l'association. L'association est alors financièrement autonome ;
- les revenus d'activité assurent la viabilité économique de l'association, soit par la vente de prestations, soit en tant qu'opérateurs de politiques publiques. L'association génère alors son propre équilibre économique, même si ce dernier doit être complété par des contributions publiques ou privées ;
- un tiers financeur est nécessaire pour solvabiliser l'activité de l'association. Le modèle économique est structurellement dépendant du financement de tiers publics et/ou privés.

¹² Cf annexe : références bibliographiques des auteurs

Sept dominantes caractérisent les modèles de ressources du secteur associatif :

Les 7 modèles économiques associatifs							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation par un tiers			
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
				M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation ...	Convention de DSP, Appel d'offres	Subvention (Etat, CT, CL)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons / mécénat / Partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables*	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Les éléments valorisables contribuent significativement à la réalisation de la mission sans pouvoir nécessairement être « monétarisables ».

M1 – Autonomie des membres

Caractéristiques et conditions de mises en œuvre

Les membres couvrent les principaux besoins de l'association, par leur engagement en temps et/ou leur contribution financière telle que la cotisation. Les autres financements sont limités, ce qui suppose que les besoins financiers structurels soient faibles et que la structure soit légère. Le développement de ce type de modèle est stable.

Avantages / Inconvénients

Ce modèle comporte l'avantage de ne pas faire courir de risques financiers importants à l'association. Il lui permet de conserver une grande liberté d'action, même celle-ci reste dépendante de la capacité de contribution de ses membres, notamment de ses bénévoles dont l'implication peut prendre différentes formes : apport administratif, notabiliaire, productif, militant.

En revanche, son développement est limité à ces contributions. Le financement de fonction support peut notamment s'avérer difficile. Ce modèle n'est donc pas nécessairement approprié au déploiement de projets d'innovation.

Principaux secteurs concernés et exemples

Ce modèle est prépondérant pour les structures non employeuses, mais limité chez les associations employeuses. Il s'agit principalement d'associations de quartiers agissant sur diverses typologies d'activités. Pour exemple, ces associations peuvent être des structures associatives dites d'entraides locales, de tissage des liens sociaux de proximité, de loisirs / convivialité, d'action / plaidoyer sur des problématiques locales.

Qualification du modèle		Analyse	
Description	La principale ressource de l'association est la contribution de ses membres au travers de leur engagement et/ou de leur contribution financière* (cotisation)	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Faible risque financier • Grande liberté d'action
Domaines privilégiés	Concerne les associations de membres : associations de quartier ; associations étudiantes ; défense des droits et des causes	Inconvénients majeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation du développement : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficulté à financer des fonctions supports ✓ Difficultés liées au management ✓ Difficulté de pilotage de gros projets d'innovation
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> • Le Genepi : Groupement étudiant national d'enseignement aux personnes incarcérées • Resf : Réseau Éducation Sans Frontières 	Dépendance spécifique	Dépendance au bénévolat
Poids dans le secteur	Prépondérant pour les structures non employeuses, mais limité chez les associations employeuses	Conditions de mise en œuvre	Faible besoin financier structurel, structure légère et bénévole
Tendance de développement	Stable		

M2 – Prestations et valorisation de savoir faire

Caractéristiques et conditions de mises en œuvre

L'association génère une part significative de ses ressources grâce à ses revenus d'activité : vente de produits et services, réponse à des marchés publics, événementiel, mise à disposition d'équipement, valorisation de son expertise... Pour trouver des débouchés à ses activités commerciales, il est impératif qu'elle dispose d'un savoir-faire qui la distingue des autres entreprises ou association de son environnement. La légitimité de son action repose sur le fait qu'il n'existe pas de réponse identique.

Tendance de développement

Il s'agit d'un modèle en développement, compte-tenu de la baisse des subventions publiques. Les jeunes associations se développent en s'appuyant davantage que les plus anciennes associations sur ce modèle économique. Ce modèle connaît aussi une croissance du fait du recours de plus en plus fréquent des pouvoirs publics aux procédures de marchés publics. Selon une étude du centre d'économie de la Sorbonne, les commandes publiques ont augmenté de 73 % entre 2005 et 2011¹³. Ce recours croissant aux commandes publiques s'explique par les fortes incertitudes pesant sur le statut juridique de la subvention, qui devraient être atténuées par l'inscription de la subvention dans la loi sur l'ESS. Une autre raison réside dans la montée en charge des collectivités territoriales dans le financement des associations : les régions et conseil généraux ont tendance à privilégier ce type de financement, qui leur donne l'impression d'une meilleure maîtrise de leur politique.

Avantages / Inconvénients

Il permet à l'association de bénéficier d'une relative autonomie financière. Cela lui permet aussi de se projeter dans l'avenir et de financer des investissements. L'association dispose par ailleurs d'une capacité d'autofinancement donc de remboursement qui lui donne accès à l'emprunt bancaire.

¹³ Source : Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, 2013

En revanche, l'importance des activités marchandes d'une association peut avoir des conséquences fiscales importantes. Les associations qui développent une activité commerciale prépondérante se voient en effet fiscalisées : cela les exclue du régime fiscal du mécénat, qui lui permet de bénéficier de la générosité privée. De telles activités peuvent aussi avoir des effets sur l'engagement des bénévoles qui peuvent percevoir la logique marchande comme une perte de sens de leur action.

Enfin, le risque majeur d'un tel modèle serait de conduire l'association à s'éloigner des publics non solvables afin de rentabiliser son activité. Le recours aux usagers peut se traduire par des processus croissants de sélections des publics, éloignant les associations de leur objet social initial.

La logique de réponse aux appels d'offres publics peut engendrer de fortes concurrences entre acteurs associatifs et entre associations et entreprises, du dumping social, de la prime à la Belle copie et un assèchement de la capacité d'initiative de l'association. En répondant à une commande précise des pouvoirs publics, l'association se situe davantage en tant que prestataire que partenaire.

Principaux secteurs concernés et exemples

Ce modèle se retrouve dans des domaines comme l'insertion par l'activité économique, la formation, le sport, la culture, le commerce équitable, les circuits courts, les services à personne ou le tourisme social.

Pour exemple, on peut citer :

- La Table de Cana, structure d'insertion, dont 73 % du revenu provient de son activité économique.
- L'Association Val bio centre, activité de production et vente de paniers bio, dont 95 % du chiffre d'affaires est issu des prestations proposées
- Les Artisans du Monde, réseau de distribution associatif de commerce équitable
- L'UCPA : Union nationale des centres sportifs de plein Air qui propose de séjours de vacances à des jeunes.
- Association Solid'agri : Association pour l'insertion dans le milieu agricole de travailleurs handicapés. Cette association recrute des personnes handicapées à qui elle procure une formation et qu'elle fait travailler sur des chantiers agricoles.

Qualification du modèle		Analyse	
Description	L'association génère elle-même par les revenus de son activité une part significative de ses ressources : ventes de produits / services, marchés publics, événementiel, valorisation de son savoir-faire (ex : ingénierie en lien avec sa cause)	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> « Autonomie financière » : l'association est dépendante de sa performance Meilleure capacité de projection Meilleure marge de manœuvre (fonds non fléchés) Capacité d'autofinancement qui permet remboursement d'emprunts bancaires
Domaines privilégiés	Formation / STAE / ESAT / Tourisme social / Culture / Sport / Enfance & jeunesse (pour partie) / Services à la personne / Loisirs / Commerce équitable / AMAP	Inconvénients majeurs	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'affaiblissement de l'engagement bénévole, de dévoiement de l'utilité sociale du projet Eloignement des publics non solvables Limitation budgétaire dans le cadre fiscal Un modèle qui peut nuire au développement d'autres ressources (type générosité privée) Risque de concurrence, de dumping social, de prime à la « belle copie » et d'assèchement de l'initiative en cas d'appels d'offres
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> Emmaüs Bibliothèque associative Club sportif U CPA Artisans du monde 		
Poids dans le secteur	30-40% des associations employeuses	Dépendance spécifique	Dépendance au marché
Tendance de développement	En développement en raison notamment de la pratique d'appels d'offre (commande publique) et de la baisse des financements publics	Conditions de mise en œuvre	Savoir-faire différenciant

M3 – L'association opératrice de politique publique

Caractéristiques et conditions de mises en œuvre

L'association met en œuvre une politique publique qui structure son activité, par exemple au travers d'une délégation de service public (DSP). Elle est alors gestionnaire d'un service public. Son financement est assuré par les pouvoirs publics en contrepartie d'un service qui a été conjointement défini, et fait l'objet d'un encadrement des conditions d'exécution. Seules les associations employeuses sont concernées par ce modèle. Compte-tenu des contraintes (normes, règlements) et les investissements associés à l'activité que l'association doit absorber, ce modèle concerne surtout des associations de moyenne ou grande taille.

Tendance de développement

La croissance de ce modèle est aujourd'hui portée par un mouvement d'externalisation de la gestion de leurs missions de service public par les pouvoirs publics.

Avantages / Inconvénients

L'intérêt d'un tel modèle est la garantie de paiement et la sécurité financière qu'il procure en cas de convention pluriannuelle. De plus, charger l'association de l'exécution d'une mission de service public constitue une forme de reconnaissance d'une certaine capacité des associations à apporter des réponses efficaces et adaptées aux enjeux d'intérêt général.

Cependant, ce modèle ne laisse à l'association qu'une faible autonomie dans la décision de ses activités et dans ses objectifs. La marge d'initiative de la structure est restreinte. Le cadre parfois rigide et contraignant qui lie l'association à ses commanditaires publics peut conduire à accentuer les logiques gestionnaires en leur sein, fondées sur des critères d'évaluation éloignés de leur projet associatif. En découle un risque de découragement des bénévoles face à la perte de sens de leur

action. De plus, dans une optique d'optimisation des coûts, l'association peut se voir enjoindre de se regrouper ou de coopérer avec des structures sans que ce regroupement ne corresponde à son projet ni à la réalité de son activité.

Principaux secteurs concernés et exemples

Ce modèle concerne surtout les secteurs du sanitaire et social, du socio-judiciaire, de l'enfance jeunesse, du handicap (ESAT), de l'emploi et de l'éducation. Historiquement, ce modèle est présent dans les secteurs associatifs qui ont connu une forte expansion après 1945, liée à l'augmentation régulière des moyens de l'Etat Providence.

L'association des Cités du secours catholique (ACSC) qui gère des établissements d'accueil, d'hébergement et de handicap relève de ce modèle. 85% de son budget est assuré par des conventions de DSP ou des marchés publics, qui inscrivent l'activité de l'association dans le cadre des politiques de logement et d'insertion.

Qualification du modèle		Analyse	
Description	L'association bénéficie d'une délégation de service public en fonction de laquelle elle exerce principalement son activité	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie de paiement • Sécurité financière à moyen terme • Reconnaissance des pouvoirs publics de la capacité de réponse aux problématiques d'intérêt général
Domaines privilégiés	Sanitaire et social / Justice / Enfance - Jeunesse (pour partie) / Handicap (hors ESAT) / Emplois	Inconvénients majeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Faible possibilité d'innovation et d'autonomie dans la décision d'activités • Cadre rigide et contraignant, approche très gestionnaire imposée / pouvoirs publics • Risque de bureaucratisation (isomorphisme institutionnel) et d'instrumentalisation • Forte pression pour le regroupement / fusion
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> • Croix Rouge • Etablissements sanitaires et sociales • Association de protection de l'enfance • Accompagnement à la création d'entreprise 		
Poids dans le secteur	Environ 18% des associations employées	Dépendance spécifique	Grande dépendance aux pouvoirs publics
Tendance de développement	La logique d'externalisation des services publics devrait tendre à augmenter la DSP	Conditions de mise en œuvre	Taille suffisante pour absorber les contraintes administratives

M4 – Subventions publiques

Caractéristiques et conditions de mises en œuvre

L'association est majoritairement financée par les pouvoirs publics en reconnaissance de l'action d'intérêt général qu'elle mène sur un territoire, des initiatives qu'elles proposent et des réponses qu'elle apporte aux besoins sociaux. Il s'agit du modèle historique de soutien aux innovations associatives. Les activités de l'association peuvent s'inscrire dans des objectifs de politiques publiques mais c'est à l'association elle-même de définir, par son expertise, sa connaissance des problématiques et sa proximité avec le territoire et ses habitants, les modalités de mises en œuvre des réponses apportées. Elle peut faire preuve d'une marge initiative dans ses réponses, qualité qui lui est reconnue par les pouvoirs publics. Pour s'inscrire dans une telle logique partenariale, l'association doit être en mesure de faire la preuve de son utilité sociétale.

Tendance de développement

Ce modèle est actuellement fragilisé par le recours de plus en plus fréquents des pouvoirs publics aux procédures de marchés publics. Selon une étude du centre d'économie de la Sorbonne, les subventions ont diminué de 17 % entre 2005 et 2011. Les plus jeunes associations ont un accès de plus en plus difficile aux subventions, la concurrence étant de plus en plus rude. L'inscription de la subvention dans la loi Economie sociale et solidaire en 2014 et les travaux sur son eurocomptabilité devraient permettre de recréer les conditions d'un partenariat sécurisé et fructueux entre associations et collectivités et freiner cette tendance à la baisse des subventions.

Avantages / Inconvénients

Ce modèle a pour principal avantage de reconnaître les associations comme de véritables partenaires des pouvoirs publics. Il les inscrit dans une logique de dialogue civil et en fait de véritables co-constructrices de politiques publiques. Une subvention comporte très souvent une dimension symbolique : elle est une forme de reconnaissance de la contribution des associations à l'intérêt général. Elle procure à ses bénéficiaires une relative sécurité financière, la pluri annualité étant un facteur supplémentaire de sécurisation.

En revanche, ce modèle comporte le risque d'une forte dépendance de l'association aux pouvoirs publics. La diversification des partenaires publics et privés constitue donc un moyen de sécuriser ce modèle économique. De plus, il implique que l'association dispose d'une trésorerie lui permettant de faire face aux décalages de paiements de financeurs publics. Les subventions renouvelées annuellement ne permettent pas à l'association de se projeter dans l'avenir et de pérenniser leurs activités. Un tel modèle, doit s'accompagner, pour être viable d'un « droit » à réaliser des excédents de gestion pour renforcer les fonds propres.

Enfin, la recrudescence des subventionnements sur projet et non plus de fonctionnement peut conduire à affaiblir la capacité d'innovation de l'association dans la mesure où seuls les financements de fonctionnement permettent le développement de la Recherche et développement.

Principaux secteurs concernés

On retrouve fréquemment ce modèle dans l'éducation populaire, la défense des droits et des causes, les associations d'animation et de développement local.

Illustrations d'associations qui comptent près des 2/3 de leur financement issus de subventions publiques (Etat / Collectivités territoriales) :

- Les Champs des possibles, qui accompagnent des porteurs de projets à l'installation en agriculture biologique et circuits courts en Île-de-France
- Voiture & Co, acteur pionnier de la mobilité en France
- APREVA, garage social et solidaire
- Le Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC)

Qualification du modèle		Analyse	
Description	Majorité de subventions	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'initiative • Logique partenariale • Sécurisation financière • Souplesse
Domaines privilégiés	Développement rural / Education populaire Quartiers / Recherche / Défense des droits		
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> • Associations liées à la politique de la ville • MRJC • Têtes de réseaux et fédérations associatives 	Inconvénients majeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité • Attributions arbitraires • Besoin de trésorerie • Manque de transparence
Poids dans le secteur	20-30% du secteur associatif		
Tendance de développement	En baisse	Dépendance spécifique	Dépendance aux pouvoirs publics
		Conditions de mise en œuvre	Fonds propres

M5 –Le co-financement

Caractéristiques et conditions de mises en œuvre

Il s'agit du modèle traditionnel des organisations non gouvernementales (ONG) internationales selon lequel l'association mobilise des fonds institutionnels en complément d'un apport privé indispensable (entre 10 et 50 %). Il s'agit donc d'un système de cofinancement où le financement à 100% n'est pas possible. C'est une logique d'abondement, différente du subventionnement puisqu'elle nécessite des fonds propres initiaux. Le plus souvent, les associations qui bénéficient de ces apports institutionnels contribuent pour une partie des dépenses à travers les fonds propres de leur organisation ou les subventions d'autres bailleurs.

Pour répondre aux appels à projets des financeurs institutionnels, les niveaux de compétence technique et de gestion requis peuvent être très élevés, ce qui suppose une certaine professionnalisation des associations candidates. De plus, il est souvent demandé à l'association d'être capable de mettre en œuvre des partenariats avec d'autres structures internationales afin de donner une dimension internationale aux actions. Enfin, seules les associations ayant des fonds propres importants peuvent y répondre.

Tendance de développement

Ce modèle est essentiellement développé à l'international et encore peu mis en œuvre en France. On peut s'attendre à ce qu'il se développe dans les années à venir compte-tenu des contraintes budgétaires publiques.

Avantages / Inconvénients

L'accès aux financements des institutions est de plus en plus concurrentiel et le nombre d'ONG parvenant à obtenir ces financements est en diminution. Par ailleurs, le système de sélection pouvant être parfois lourd et long, ces financements sont difficilement accessibles aux associations n'ayant pas encore une taille et une expérience suffisante.

Principaux secteurs concernés et illustrations

Ce modèle concerne essentiellement les associations de solidarité internationale. Par exemple, l'association CARE mobilise 1 euro de financement privé pour 2 à 3 euros de financements publics sur ses programmes d'actions.

Qualification du modèle		Analyse approfondie	
Description	L'association (généralement ONG) est capable de mobiliser des fonds suffisants (10 à 50% de fonds propres ou via partenaires) pour initier un abondement (souvent institution international)	Principaux avantages	Initiative est laissée à l'association, ce qui favorise la capacité d'innovation
Domaines privilégiés	Solidarité internationale	Inconvénients majeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Accès au financement très concurrentiel • Des modalités de sélection et d'évaluation rigides qui requiert des compétences spécifiques pour l'association • Besoin d'une trésorerie très importante pour faire face aux délais de paiement
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> • CARE • Acted 	Dépendance spécifique	
Poids dans le secteur	5-10% des associations employeuses	Conditions de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de mobilisation pour créer les fonds initiaux et l'effet de levier • Fonds propres importants • Haut niveau de compétence technique requis pour répondre aux appels à projets • Capacité à travailler en partenariat
Tendance de développement	Modèle international, encore peu développé en France / Tendance attendue au développement (corrélation positive avec M7) et à la rationalisation (moins de financements attribués mais montants importants)		

M6 – Mobilisation privée

Caractéristiques et conditions de mises en œuvre

L'association est prioritairement financée par des fonds privés. Ces fonds peuvent être issus soit de la générosité du public, soit du partenariat avec des entreprises. Il est important de souligner que les modalités pratiques, techniques et réglementaires de ces deux formes de ressources sont tout à fait différentes. En d'autres termes, la collecte auprès des particuliers et les partenariats relèvent de stratégies, d'outils et de cadres législatifs distincts même s'ils s'intègrent dans la même logique structurelle de mobilisation de fonds privés.

Tendance de développement

Le développement des montants issus de la générosité des particuliers est globalement stable. On notera toutefois une baisse conjoncturelle qui reste à qualifier sous l'effet de la crise.

Le partenariat avec les entreprises connaît quant à lui une relative expansion, liée notamment à la volonté croissante de ces dernières de contribuer à des actions sociétales. Il convient de noter que les formes de partenariat avec l'entreprise évoluent fortement : si la logique de mécénat est relativement stable, voire en légère régression (autour de 2 milliards d'euros¹⁴), d'autres formes d'alliances sont en développement entre les associations et les entreprises. Ces partenariats sont fonction des enjeux partagés. Si les grandes entreprises sont plus dans des logiques de concrétisation de leur politique RSE et de mobilisation de leurs équipes internes, les PME nouent des partenariats dans une optique de renforcer leur ancrage territorial et notamment de développer des synergies avec les autres acteurs de leur territoire pour répondre ensemble aux enjeux territoriaux identifiés.

¹⁴ Source : étude ADMICAL sur le mécénat - 2013

Avantages / Inconvénients

Les associations dont les ressources proviennent majoritairement de la générosité privée sont plus indépendantes des pouvoirs publics par rapport au modèle de subventions. Si ces fonds peuvent parfois ne pas être affectés, leur utilisation reste très clairement encadrée, notamment en ce qui concerne la générosité des particuliers.

Cependant tous les secteurs d'activités et toutes les causes ne sont pas nécessairement éligibles à ce type de revenus que ce soit aussi bien vis-à-vis de la générosité du public, parce que certaines causes ou typologies d'actions sont éloignées de préoccupations « grand public », que vis-à-vis des partenariats entreprises, parce que toutes les actions des associations ne rencontrent pas nécessairement les enjeux du secteur privé lucratif.

Pour être en mesure de bénéficier de la générosité privée, quel que soit le levier sollicité (générosité du public, grands donateurs, legs ou partenariats entreprises), cela nécessite un investissement important en temps mais aussi en moyens financiers. Le risque majeur de ce modèle est donc un risque de « surinvestissement » par rapport au retour qui peut être envisagé.

La mesure de la pertinence à entrer dans ce type de logique est donc essentielle. Cela est d'autant plus important pour le partenariat avec les entreprises, qu'une structure qui saura précisément quelle place elle souhaite donner à son partenaire et à quel type d'entreprise dans son projet associatif se prémunira d'un risque d'instrumentalisation.

Principaux secteurs concernés et exemples

Les associations de défense des droits et des causes et de solidarité internationales disposent d'une majorité de financements issus de la générosité privée et du mécénat. De même, une partie significative des associations environnementales et des associations de lutte contre la précarité sont financées par la mobilisation de donateurs / partenaires privés. Avec près de 90 % de son budget de recherche et d'aide aux malades financé par le Téléthon, l'Association française contre les myopathies (AFM) en est un exemple.

Qualification du modèle		Analyse approfondie	
Description	Donc des particuliers et/ou des entreprises	Principaux avantages	Fonds non affectés Indépendance
Domaines privilégiés	Environnement / Précarité / Associations de malades / Solidarité internationale / Défense des droits et cause		Inconvénients majeurs
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> • AFM • Secours catholique / Secours populaire • WWF / Greenpeace 	Dépendance spécifique	
Poids dans le secteur	5-10 % du secteur associatif	Conditions de mise en œuvre	Capacité d'investissement dans des coûts de collecte
Tendance de développement	Stabilisation		

M7 – Modèle mutualisé

Caractéristiques et conditions de mises en œuvre

Ce modèle en émergence correspond à la mutualisation entre structures pour réaliser une mission d'intérêt général en prolongement de leurs activités propres. Il se fonde sur la volonté d'investisseurs privés fondateurs ayant une importante capacité d'investissement.

Avantages / Inconvénients

Ce modèle suppose l'existence de montants importants, s'inscrivant dans la durée ce qui permet à l'association de se projeter. La mobilisation initiale de fonds privés importants peut avoir un effet de levier sur la capacité à attirer des financements publics complémentaires (dans une logique d'abondement).

Principaux secteurs concernés et exemples

Il ne représente qu'une toute petite partie des associations actives. On le retrouve notamment dans la médiation sociale. Les points d'information et de médiation multi-services (PIMMS) ont été créés par des entreprises (GDF Suez, La Poste, EDF, SNCF, Keolis...), en partenariat avec les collectivités parisiennes (ville, région). Ces entreprises fondatrices contribuent pour moitié au financement de la structure.

Qualification du modèle		Analyse	
Description	Fondateur(s) privé(s) investissant pour la réalisation d'une mission	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Montants importants • Durée • Effet de levier
Domaines privilégiés	Médiation sociale	Inconvénients majeurs	Poids significatifs des fondateurs dans le modèle économique et la gouvernance
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> • PIMMS • Compagnons du voyage (SNCF-RATP) 		
Poids dans le secteur	< 5%	Dépendance spécifique	Dépendance par rapport aux fondateurs
Tendance de développement	En émergence	Conditions de mise en œuvre	Capacité d'investissement des fondateurs

Quelques retours d'expériences

Témoignages associatifs

Fabien Brosset, Trésorier du MRJC : « *La baisse des subventions nous oblige à diminuer leur part dans notre budget et à mettre notre patrimoine immobilier au service de notre développement* ».

Le MRJC est une association d'éducation populaire et de développement local en direction des jeunes des territoires, gérée et animée par des jeunes. Nous sommes un mouvement qui a plus de 80 ans d'histoire et disposons d'un budget de 3.5 millions d'euros qui repose à 70% sur des subventions qui sont des subventions publiques (Etat, collectivités locales, organismes sociaux) et subventions d'Eglise. Ces subventions sont en baisse ces dernières années. 30% de notre modèle repose sur une participation aux activités, de la vente de prestations ou de la générosité. Nous constatons aujourd'hui que notre modèle n'est plus adapté. Le développement des financements sur projets limite notre capacité d'innovation sur les territoires. La baisse des subventions nous oblige à diminuer leur part dans notre budget afin de continuer à développer notre activité. Nous cherchons donc à développer des activités rémunératrices en cohérence avec notre projet. Cette diversification des ressources passe par la mobilisation des fonds européens et la création de lien avec les entreprises. Notre développement économique repose aussi sur une nouvelle mobilisation de notre patrimoine immobilier qui, dans notre modèle actuel, n'est pas au service de notre développement économique. Nous développons une logique immobilière qui consiste à réaménager les biens dont nous disposons en Ile-de-France afin de dégager un capital immobilier que l'on réinvestit sur les territoires. Ce réinvestissement se fait dans une logique de co-investissement avec des entreprises ou des particuliers. Ces investissements nous permettent de faire émerger des lieux innovants sur les territoires appelés « Fabriques du monde rural ». Il s'agit de lieux pensés pour être des outils support au territoire et à notre activité. Nous proposons des logements pour favoriser l'insertion des jeunes et expérimentons des nouvelles façons d'habiter fondées de la colocation, de l'intergénérationnel et de l'inter social. Nous utilisons aussi ces lieux pour nos formations internes, nos rencontres, et les séjours des jeunes.

Emmanuel Higaut, Voiture et Co «*Nous avons diversifié notre offre et notre modèle d'intervention en parallèle de l'évolution de notre modèle économique.* ».

Notre association a pour mission de lever les contraintes de mobilités des publics fragiles. Notre première mission a consisté à accompagner les demandeurs d'emploi pour lever leurs freins de mobilité. Pour cette action, nous nous sommes essentiellement sur du financement public. Puis l'évolution de notre projet associatif nous a conduit à faire évoluer notre modèle économique.

Compte-tenu de l'explosion de la population de travailleurs pauvres, nous avons engagés des actions en faveur du maintien de l'emploi des salariés. Pour financer ces actions qui ne concernent plus directement la politique publique de lutte contre le chômage, il nous a fallu nous appuyer sur la vente de prestations de services auprès des entreprises.

Puis nous avons fait évoluer notre projet associatif afin d'intervenir sur les personnes en situation de handicap dont les besoins sont colossaux. Pour développer cette mission, nous sommes appuyés sur un modèle dominant de subvention publique en le complétant par de la vente de prestations de services aux entreprises. Au final cette logique de diversification nous conduit à une structuration de nos ressources en deux grands ensembles : 80% de financement public et 20% de vente de prestations.

Alix Guibert, responsable des ressources, Habitat et humanisme : « *Habitat est dans une hybridation de deux modèles abondement et mobilisation de fonds privés. Cette hybridation est à la fois une richesse et une source de complexité* »

« La mission d'Habitat et humanisme est de loger et d'accompagner les personnes vulnérables dans leur reconstruction. Nous sommes un mouvement national fort de 54 associations réparties sur le territoire. Nous logeons 1500 familles par an avec l'aide de 3000 bénévoles et 200 salariés. L'hybridation de notre modèle économique repose sur deux logiques :

D'une part, pour mener des opérations immobilières en achat et rénovation de logements à destination des foyers en difficulté, nous nous appuyons sur une logique d'abondement (M5). Nous disposons d'une société en commandite par action qui fait appel à des prêts de la Caisse des dépôts. L'investissement d'un euro dans la foncière nous permet de lever quatre euros auprès des collectivités locales et de l'Etat. Chaque année, nous levons 15 millions d'euros pour réaliser des acquisitions de biens et mobilisons le parc de propriétaires privés pour qu'ils nous confient des logements.

D'autre part, pour accompagner les personnes que nous relogeons, nous avons créé toute une gamme de produits bancaires classiques (livrets bancaires, contrats d'assurance vie, épargne salariale) et mobilisons en complément du mécénat de compétences des entreprises, des legs et des donations.

Stéphane Cazade, Directeur d'Unicités

Notre association est née en 1994 avec l'idée de tester une possibilité d'engagement volontaire des jeunes à temps plein dans des activités d'intérêt général, quelque soit leur niveau d'étude et dans une logique de brassage culturel. Lorsque nous avons lancé notre activité il y a 25 ans, la politique publique de service civique n'existait pas. L'indemnisation des jeunes reposait sur un montage multi forme fondé sur la mobilisation de pouvoirs publics nationaux, locaux et du mécénat. La mise en place du service civique a modifié le modèle économique d'Unicités puisque désormais le dispositif public couvre l'intégralité de l'indemnité du jeune. En revanche, l'accompagnement du jeune reste une action prise en charge par les structures d'accueil.

C'est pourquoi, afin de préserver la qualité de missions, nous avons choisi de conserver notre modèle économique hybride en mobilisant, aux côtés des ressources publiques importantes liées à la politique publique nationale, des ressources de collectivités territoriales, mais aussi issues du mécénat. Au final, sur notre budget de 20 millions d'euros, 60% provient de l'Etat, 20-25% des collectivités et 15 à 20% par les entreprises privées. Ce modèle implique évidemment que nous soyons en relation étroite avec des entreprises privées avec qui nous co-construisons notre innovation. Par exemple avec EDF et Veolia, nous avons mis en place des missions de sensibilisation à la précarité énergétique.

Une dynamique collective en construction

Si peu de travaux approfondis ont été réalisés sur la mutation du modèle économique associatif, il est nécessaire de mener à bien cette réflexion. Plus que jamais, il est fondamental d'accompagner les associations dans leur transformation. Elles doivent pouvoir se projeter et choisir librement leur modèle sans qu'il ne leur soit imposé par des contraintes économiques. Au vu de l'urgence à évoluer, le risque serait de passer d'un modèle de subventionnement à un modèle de marchandisation des projets. Le mouvement associatif perdrait alors une partie substantielle de sa valeur ajoutée. Pour éviter cet écueil, il convient que chacun puisse examiner attentivement la diversité des possibles, et adapter ses choix en fonction de l'identité et des besoins de sa structure. Les représentants du secteur pourront ainsi s'en saisir au service du développement du mouvement associatif. Les solutions restent encore à inventer, mais la capacité d'initiative des associations est un atout pour répondre à l'enjeu de pérennité du secteur.

Méthodologie de construction de la note et références

La présente note est le fruit de la démarche de co-construction suivante :

- Formalisation d'une première typologie par Le RAMEAU en capitalisant sur les 150 accompagnements stratégiques de structures associatives réalisées entre 2007 et 2013.
- Echanges, amendements et ajustements de cette typologie lors de 4 réunions de travail regroupant les structures suivantes : Avise, ADEMA, Comité de la Charte, le Mouvement associatif, France Active, Fonda, France Bénévolat, France Générosité, Passerelles et Compétences, Le RAMEAU, Réseau National des Maisons des Associations.
- Formalisation d'une note de synthèse réalisée par le Mouvement associatif
- Amendements et validation de la note de synthèse par l'ensemble des membres du groupe de travail (cf. structures citées plus haut).

Références bibliographiques externes :

- Viviane TCHERNONOG, Le paysage français associatif, mesures et évolutions, 2013
- Dossier Modèle économique, Sur quel pilier danser ?, Jurisassociations 483, juillet 2013
- Panorama national de l'ESS en France et dans les régions, 2012, CNCRES
- Edith ARCHAMBAULT, Viviane TCHERNONOG, Repères sur les associations en France, CPCA, mars 2012
- Viviane TCHERNONOG, Les associations en France : poids, profil et évolutions, ADDES, CNRS, Centre d'Economie de la Sorbonne, novembre 2007
- L'association, sociologie et économie, Jean-Louis Laville, Renaud Sainseaulieu, Pluriel, 2013

Références des travaux du groupe de réflexion :

- Le RAMEAU, Une typologie pour mieux comprendre, Jurisassociations 483, juillet 2013
- Note de la CPCA, Le développement des marchés publics : quels impacts et solutions pour les associations – octobre 2012
- Enquête CPCA / France Active « Associations, comment faites-vous face à la crise ? » – 2011

- CSA (avec la collaboration de l’Avisé et de la CPCA), Associations : quels sont vos besoins ? - 2011
- Avisé – France Active, Impact du dispositif local d’accompagnement, partie 5 « une action différenciée selon les types d’association », Avisé-France, 2012.