

### Des avancées sur les modèles socio-économiques associatifs !

**En 5 ans, les modèles socio-économiques associatifs se sont beaucoup enrichis... mais aussi complexifiés. De plus en plus hybrides, ces modèles présentent de nouvelles opportunités pour reconnaître la spécificité de l'action associative. Retour sur les principales mutations depuis 2010.**

La recherche du RAMEAU sur la co-construction du bien commun l'a amené à étudier et expérimenter de nouvelles formes de modèles socio-économiques pour favoriser le développement des projets associatifs et le changement d'échelle des innovations. Le premier constat a été qu'un modèle socio-économique se structure autour de **3 leviers complémentaires** :

- La composition des **richesses humaines** mobilisées sur le projet,
- Les **leviers financiers** nécessaires à la couverture des charges de l'association,
- La **stratégie d'alliances** permettant de bénéficier de synergies avec d'autres acteurs, publics et/ou privés, voire de coûts évités.

L'analyse des modèles socio-économiques des structures d'intérêt général est complexe puisqu'elle intègre une diversité d'actifs dont certains ne sont pas nécessairement monétarisés, tels que le bénévolat ou le calcul des coûts évités. De plus, tous les impacts sur l'intérêt général ne sont pas mesurables, et il est donc plus difficile de qualifier leur pertinence. Les spécificités et la valeur intrinsèque des associations se traduisent dans l'atypicité des modèles économiques associatifs.

Depuis 2013, JURIS Associations publie un dossier annuel « modèles économiques » qui permet de cheminer sur les avancées. Il est intéressant de faire un bref retour arrière pour voir comment les différents leviers ont évolué depuis 2010.

#### La diversité des formes d'engagement

Concernant la mobilisation des richesses humaines au service du projet associatif, la tendance majeure est à la diversification des formes d'engagement : bénévolat, salariat, mécénat de compétences, services civiques... Le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs<sup>1</sup> rappelle l'importance et la nécessité d'articuler ces différentes formes d'engagement.

Toutes les formes de mobilisation sont en progression :

- Le **bénévolat** : l'évolution depuis 2010 montre une croissance de 16,8% du bénévolat associatif avec 13,2 millions de bénévoles<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs (Documentation française, 2014)

<sup>2</sup> Etude « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 » (Recherche & Solidarités, 2016)

- Le **salariat** : avec l'équivalent de 1,3 millions d'emplois à temps plein<sup>3</sup>, le secteur est toujours porteur d'une réelle dynamique,
- Le **service civique** : depuis la loi de 2010, près de 130.000 jeunes ont pu s'engager<sup>4</sup>,
- Le **mécénat de compétences** : le MEDEF illustre la dynamique en publiant en juin un guide qui explique la diversité des formes d'engagement de l'entreprise pour mobiliser ses équipes<sup>5</sup>,
- Le **recours aux stagiaires** : une initiative comme celle de Stagiaires sans Frontières implique les stagiaires dans une dynamique d'engagement innovante.

Face à cette formidable capacité de mobilisation, il reste à bien les articuler entre elles. Il est essentiel que les missions confiées soient cohérentes avec la forme choisie. Si elles sont complémentaires, elles ne se substituent pas : un bénévole et un salarié ne peuvent faire la même chose. De même, le service civique est une occasion pour les jeunes d'être associés sur un projet d'intérêt général... si on ne confond pas la découverte de la citoyenneté avec un « travail » à faible coût !

## Vers une hybridation des leviers de financement

Évalué à 104 Md€ en 2014 par l'INSEE, le développement économique du secteur associatif se confirme (+30% / 2005). Les financements publics représentent 49% du budget total du secteur. Ils ont progressé en valeur absolue (... il n'est pas certain que ce soit durablement le cas !), mais moins vite que les autres financements. Plus profondément, leur mutation se caractérise par le passage de la subvention (2/3 en 2005) vers la commande publique (50% en 2014). Ce mouvement nécessite de revoir en profondeur les fondements de beaucoup de modèles économiques associatifs.

La tendance de la part des financeurs est d'évoluer d'un modèle de subvention vers celui « d'investissement » en fonction de l'utilité sociétale attendue. Cette tendance structurelle se traduit dans différents leviers de financement innovants :

- **Crowdfunding** : c'est 50,2 M€ de dons (+31% en 2015) au service des projets,
- **Modèle « d'investisseur sociétal<sup>6</sup> »** : le succès du programme de recherche du RAMEAU montre l'articulation de quatre leviers pour soutenir l'innovation associative,
- **Contrat à impact social** : après le rapport de 2014<sup>7</sup>, le Gouvernement a lancé en mars une expérimentation sur une nouvelle forme de financement<sup>8</sup>.

Avant d'applaudir ou de rejeter en bloc cette tendance, il convient de l'étudier en détail. Si l'objectif est de mieux reconnaître la valeur ajoutée du secteur associatif d'intérêt général, et de pouvoir ainsi lui consacrer des investissements adaptés, alors c'est une bonne nouvelle. S'il s'agit au contraire de ne considérer les associations que comme des opérateurs économiques à faible coût, alors il y a profonde méprise sur ce qu'est le secteur associatif, et plus encore sur sa contribution à l'intérêt général.

<sup>3</sup> Note « 9 associations sur 10 fonctionnent sans salarié » (INSEE, 2016)

<sup>4</sup> Site du gouvernement : <http://www.gouvernement.fr/action/le-service-civique>

<sup>5</sup> Guide « Construire ensemble l'engagement des salariés » (MEDEF – Le RAMEAU, 2016)

<sup>6</sup> Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)

<sup>7</sup> Rapport « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement » (Comité Français, 2014)

<sup>8</sup> Appel à projets « Contrat à impact social » (Portail de l'économie et des finances, 2016)

L'équilibre est encore largement à inventer. Soyons donc prudents avec les nouveaux outils tout en considérant qu'ils sont utiles dans certaines situations. Car c'est bien là tout l'enjeu de l'hybridation des financements : face à la diversité des projets, il convient de proposer une diversité d'outils de financement. Tous les outils ne sont pas adaptés à tous les projets. Une véritable pédagogie collective de la bonne utilisation de chacun est encore à co-construire.

L'un des enjeux est de comprendre que l'investissement ne s'oppose pas – bien au contraire – à l'utilisation de la subvention. Dans le cas de l'innovation par exemple, il n'y a pas d'autres solutions pour faire de la Recherche & Développement que de se financer sous forme de subventionnement. La question de la transformation du modèle économique ne se pose qu'ensuite lors de l'éventuel déploiement de l'innovation.

## Le mouvement de co-construction en marche

Le 3<sup>ème</sup> levier - la stratégie d'alliances – n'est pas en reste car c'est au niveau des dynamiques partenariales que les transformations ont été les plus visibles. S'allier n'est plus un choix, mais une nécessité.

La démultiplication des partenariats est notable avec tous les « univers » d'acteurs :

- **Avec les autres associations** : les synergies se multiplient,
- **Avec les entreprises** : les résultats du programme PHARE<sup>9</sup> de l'Observatoire des partenariats montrent que les modes de partenariat se diversifient très largement,
- **Avec la Puissance publique** : le rapport « Ensemble, accélérons ! »<sup>10</sup> du SGMAP et du CGET propose différents rôles possibles de la Puissance publique pour soutenir l'innovation sur les territoires.

Attention, alliance ne signifie pas fusion ! Si cette solution n'est pas à exclure, elle n'est pas la plus adaptée à toutes les situations. Privilégier l'alliance, c'est favoriser la complémentarité des connaissances et des approches plutôt que leur dissolution dans un tout qui risquerait de faire perdre les spécificités de chacun.

Nous n'avons pas la culture des alliances en France. « Faire avec » reste une démarche encore trop rare alors que 69% des Français réclament un « devoir d'alliances » pour mieux répondre aux fragilités<sup>11</sup>. Les impacts sont pourtant démontrés : une capacité d'innovation enrichie, une performance renforcée des organisations et un accroissement de la confiance des personnes mobilisés autour d'un projet commun.

## Les territoires au cœur de la réinvention des modèles socio-économiques

Les trois leviers des modèles socio-économiques associatifs présentent tous des avancées considérables même si les risques ne sont pas à sous-estimer. La meilleure façon de les limiter est d'avoir une vision en cohérence avec les enjeux et les besoins des territoires. C'est en effet

---

<sup>9</sup> Dossier « Associations-Entreprises : un mariage pour tous ! » (JURIS Associations 537, avril 2016)

<sup>10</sup> Rapport « Ensemble, accélérons ! » (SGMAP-CEGET, décembre 2015)

<sup>11</sup> Etude PHARE-Citoyens de l'Observatoire national des partenariats (OpinionWay-Comisis, 2015)

à cette échelle, dans une dimension « à taille humaine », que peuvent s'inventer les nouveaux modèles hybrides dont le secteur a besoin.

Le contexte est complexe, mais il offre de formidables opportunités pour le secteur associatif. Gageons que nous saurons collectivement faire émerger des solutions qui respectent ses spécificités !

Charles-Benoît HEIDSIECK  
*Président-fondateur du RAMEAU*