

## Modèles économiques associatifs : une typologie pour mieux les comprendre !

Le secteur associatif n'est pas seulement un acteur structurant du « vivre ensemble », c'est aussi un acteur socio-économique incontournable. Quelques chiffres<sup>1</sup> en donnent la mesure : 1,3 million d'associations, 70 Mds € de budget, 14 millions de bénévoles, 1,8 million de salariés. Il représente 5% du PIB français, soit l'équivalent du secteur agroalimentaire. Or, les associations sont confrontées à un effet ciseaux : un besoin croissant de réponses face à l'aggravation des fragilités économiques, sociales, sociétales et environnementales, avec en parallèle une raréfaction de leurs ressources. Ce nouveau paradigme les oblige à faire plus avec moins, et à être innovantes aussi en matière de modèle économique. Pour explorer de nouveaux horizons, cet article présente une typologie de sept modèles permettant à chaque association de mieux se repérer dans ce safari en pays économique.

### 1. Qu'est-ce qu'un modèle 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 la structure de coûts et de ressources de l'association.** Il ne se confond pas avec l'analyse financière qui concerne la gestion opérationnelle de la structure. L'un relève de la cohérence entre le projet associatif et la mobilisation des ressources, l'autre du pilotage de l'association.

| L'approche par le modèle économique et l'analyse financière |  |  |
|---|--|--|
|   | Analyse du modèle économique   | Analyse financière   |
| <i>Logique</i>  | Évolution structurelle   | Gestion opérationnelle   |
| <i>Objectif</i>   | Fixer le modèle de mobilisation des ressources nécessaires à l'ambition du projet associatif (pérennité) | Piloter la dimension économique de l'association au quotidien (viabilité, solvabilité)         |
| <i>Outils</i>   | Typologie des modèles économiques, Arbre des leviers, Cartographie des leviers d'investissement          | Compte de résultats, bilan, plan de trésorerie, plan d'investissement, comptabilité analytique |

Pour définir le périmètre, il est plus exact de parler de **modèle socio-économique**. Celui-ci comprend en effet **3 axes** : les richesses humaines, les alliances et les leviers financiers. 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 (hors investissements), représentant en moyenne entre 60 et 80% de son budget.

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.

<sup>1</sup> Source : CPCA-Repères sur le secteur associatif en France, 2012

Enfin, l'axe financier recouvre deux logiques distinctes : **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 ou le microcrédit. 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. Cet article analyse le modèle de financement de l'activité.

## 2. Une diversité de leviers pour assurer la transformation du modèle économique

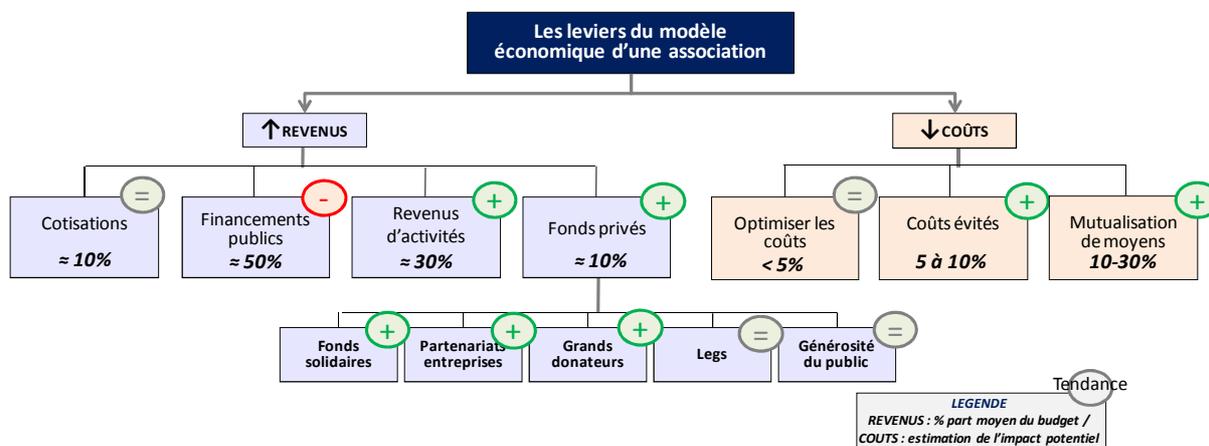
### Un modèle en profonde transformation

Représentant près de 50% du financement associatif, les financements publics sont des leviers structurants pour les actions d'intérêt général. De l'Europe aux communes, chaque niveau territorial recouvre des réalités différentes en fonction des compétences de chacun. Selon la nature de l'action, la contractualisation prendra la forme de subvention, d'appel à projets ou d'appel d'offres. Une différence doit en effet être faite entre les initiatives innovantes portées par le secteur et le rôle d'opérateurs des politiques publiques dont les associations sont un puissant bras armé.

Quel que soit le mode de relation, les financements publics se contractent depuis 2010. Pour continuer à assurer leurs missions et à les développer, les associations s'ouvrent 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 en effet un gage de pérennité pour l'association.

### Une pluralité de ressources... mais au potentiel inégal !

Les leviers du modèle économique s'organisent autour d'une capacité à augmenter les ressources et/ou à diminuer les coûts. Les différentes options ont été présentées dans un numéro précédent<sup>2</sup>. Ils sont synthétisés dans le schéma suivant :



### De nouvelles façons de maîtriser les coûts

L'association doit connaître avec précision les besoins nécessaires à la réalisation de ses missions en termes de ressources humaines et financières. C'est la condition pour étudier les leviers permettant d'en limiter les coûts. 3 axes se dégagent.

**Optimiser le fonctionnement.** Il s'agit pour l'association d'identifier les sources d'économie possibles. Par nature efficient, le secteur associatif a globalement assez peu de leviers en la matière. Ce n'est en tout état de cause pas suffisant pour garantir sa pérennité.

<sup>2</sup> Cf. M comme Modèle économique, glossaire Juris Association n°465, octobre 2012

**Valoriser le bénévolat.** Afin de rendre compte de la « valeur économique » réelle de l'activité, il convient de mesurer le poids significatif du bénévolat. Il est estimé à 35 Md€ en France<sup>3</sup>, soit 1/3 de la valeur ajoutée créée par le secteur associatif. Le valoriser 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. Lorsque des synergies sont possibles, entre 10 et 30% des coûts peuvent en moyenne être réduits sans impact sur le cœur de l'activité de l'association.

### **Une diversification des revenus**

La cotisation des membres ne représente en moyenne que 7% des moyens financiers<sup>4</sup> de l'association. 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 majoritairement symbolique. Côté diversification des ressources, 2 axes majeurs se distinguent.

**Développer l'activité économique.** Elle représente 28% du financement associatif. Une part des associations a structurellement une activité économique, tel que le domaine de l'insertion. 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. Au-delà de l'aspect financier, partager son savoir est aussi un moyen pour l'association d'irriguer les convictions portées par le projet associatif et de les essayer. Dans ce cas, pour les associations d'intérêt général, il convient néanmoins de veiller à respecter des limites précises afin de ne pas changer de statut fiscal.

**Diversifier les ressources par les financements privés.** Estimés de 10 à 15% des financements selon les différentes sources, les soutiens privés se développent aux côtés des financements publics. Ils ne viennent pas s'y substituer mais les compléter. Encore en phase d'émergence pour certains, 4 axes se distinguent :

- ***La finance solidaire*** : en fort développement, de nouvelles formes d'investissement répondent aux associations ayant un fort besoin d'investissements structurels, comme l'ADIE sur l'immobilisation financière ou Habitat & Humanisme sur le logement. Ces fonds donnent lieu à des remboursements, et doivent donc pouvoir être garantis.
- ***Les partenariats avec les entreprises***<sup>5</sup> : 4 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 s'assimilent à une démarche « d'investissement » plutôt qu'à un don, et le philanthrope veut 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 »,...). 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.

---

<sup>3</sup> Source : Etude comparative OCDE John Hopkins, 2003

<sup>4</sup> Sources : Etude CPCA – France Active, janvier 2012.

<sup>5</sup> Sources : Rapport 2011 du RAMEAU sur les enjeux et la typologie des modèles de partenariat associations – entreprises, et 16 études de cas 2012 – ORSE-Le RAMEAU

Chaque association a donc des leviers variés à étudier pour définir l'évolution de son modèle économique. 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. Afin d'aider les associations à se repérer, Le RAMEAU a initié un programme de recherche en 2010 afin de proposer une typologie des modèles économiques associatifs.

### 3. 7 modèles économiques au service du secteur associatif

L'analyse menée par Le RAMEAU auprès de 150 associations (toute taille et tout secteur confondus) a permis de faire ressortir une typologie des modèles économiques types. *Cette typologie est actuellement mise en débat<sup>6</sup>, et ne constitue donc qu'une étape intermédiaire des travaux de recherche.*

#### **Une typologie pour aider les associations à se positionner**

L'objectif de cette typologie est d'aider chaque association à se repérer dans son écosystème et à identifier les leviers privilégiés à actionner. En effet, chacun des 7 modèles identifiés répondent à des logiques différentes et mobilisent différemment les leviers d'optimisation des ressources ainsi que de diversification de ressources.

La typologie présentée ci-dessous est à interpréter sous l'angle d'un « modèle dominant » dans l'activité de la structure. 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 économique en fonction de la principale source de financement de l'association.** 3 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.

#### **7 modèles dominants caractérisent le secteur associatif**

| Les 7 modèles économiques associatifs |                             |  |                                       |  |   |   |  |
|---------------------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------------|--|---|---|--|
| Logiques de financement               | Contribution des membres    | Revenus d'activités  |                                       | Financement / Solvabilisation par un tiers |   |   |  |
| Modèles économiques                   | M1<br>Autonomie des membres | M2<br>Prestations et valorisation de savoir-faire          | M3<br>Opérateur de politique publique | Financements publics                       |   | Financements privés                               |  |
|                                       |                             |  |                                       | M4<br>Subvention publique                  | M5<br>Abondement  | M6<br>Mobilisation privée                         | M7<br>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.

<sup>6</sup> Au sein d'un groupe de travail réunissant : ADEMA, AVISE, Comité de la Charte, FONDA, France Active, France Bénévolat, France Générosité, Mut'Asso de la CPCA, RNMA, Passerelle & Compétences et Le RAMEAU

### M1 – L'autonomie des membres

Les membres couvrent les principaux besoins de l'association, par leur engagement en temps et/ou leur contribution financière. Les autres financements sont résiduels. C'est le cas pour de nombreuses associations non employeuses. Par exemple, La Défense de l'Art qui fait la promotion du patrimoine artistique de la Défense, et met en rapport les artistes avec les entreprises de la dalle.

### M2 - Prestations et valorisation de savoir-faire

L'association génère une part significative de ses ressources grâce à ses revenus d'activité : vente de produits et services, événementiel, mise à disposition d'équipement, valorisation de son expertise... Ce modèle se retrouve dans des domaines comme l'insertion par l'activité économique, la formation, le sport, la culture, les services à personne ou le tourisme social. Par exemple, 73% du revenu de la structure d'insertion La Table de Cana provient de son activité économique.

### M3 – Opérateur de politiques publiques

L'association met en œuvre une politique publique qui structure son activité, par exemple au travers d'une délégation de service public (DSP). 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. La gestion d'établissement dans le sanitaire et social, les centres d'information sur le droit des femmes et des familles ou les points d'information à l'environnement en sont des exemples.

### M4 - Subvention publique

L'association est majoritairement financée par les pouvoirs publics en reconnaissance de l'action d'intérêt général portée. Modèle historique de soutien aux initiatives associatives, il est fréquent dans l'éducation populaire ou la défense des droits. Ainsi près de 2/3 des financements du MRJC provient des financements publics.

### M5 – Abondement public

Modèle traditionnel des ONG internationales, l'association peut mobiliser des fonds institutionnels en complément d'un apport privé qu'elle est capable de mobiliser (souvent entre 10 et 50%). Sur ses programmes d'actions, CARE a un effet de levier de 2 à 3 en moyenne (1€ de financement privé permet d'obtenir 2 à 3 € complémentaires pour réaliser la mission).

### M6 - Mobilisation privée

L'association est prioritairement financée par la générosité du public et/ou le mécénat d'entreprise. Une partie significative des associations environnementales et des associations de lutte contre la précarité sont ainsi 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'AFM en est un exemple.

### M7 - Modèle mutualisé

Ce modèle en émergence correspond à la mutualisation entre structures pour réaliser une mission d'intérêt général en prolongement de leurs activités propres. On le retrouve notamment dans la médiation sociale. Ainsi, les PIMMS (Point d'information et de médiation multi-services) ont été créés par des entreprises (GDF Suez, La Poste, EDF, SNCF, Keolis...), en partenariat avec les collectivités parisiennes (ville, région). Elles contribuent pour moitié au financement de la structure.

### ***Une dynamique collective en construction***

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 à la décision pour permettre aux gouvernances associatives de mieux s'appropriier les questions socio-économiques. De plus en plus confrontées à des choix structurants, elles ont besoin de repères pour prendre des décisions éclairées. En mobilisant les bons leviers, les associations peuvent prendre en main leur ambition afin que le modèle économique ne guide pas leur projet associatif, mais qu'au contraire il soit à son service.

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.

Dès leur finalisation, les conclusions des travaux de recherche sur la typologie des modèles économiques seront remises aux acteurs associatifs, et en premier lieu à la CPCA. 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. Gageons que nous saurons collectivement y parvenir !**

**Caroline GERMAIN**

**Directrice de programmes au RAMEAU**

**Juliette LAMBERT**

**Directrice de programmes au RAMEAU**