

## Modèles économiques associatifs : quelle articulation avec le projet associatif ?

La mutation des modèles économiques associatifs est au cœur de l'actualité. Afin d'éclairer les associations, de nouveaux travaux de recherche permettent de donner des clés de lecture des différentes possibilités d'évolution. La question centrale reste l'articulation entre le projet associatif et le choix du modèle économique le plus adapté pour le réaliser.

### 1. Une typologie pour aider les associations à se positionner

Dans le dossier JURIS Association de juillet 2013, les travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles économiques associatifs ont été présentés, notamment au travers d'une typologie de ces modèles, pour permettre aux associations de se positionner. Depuis, la mise en débat avec les principaux acteurs de l'accompagnement associatif<sup>1</sup> a abouti à une contribution commune sur les modèles socio-économiques associatifs. Elle a été publiée en janvier 2014 sous l'égide de la CPCA<sup>2</sup>.

Rappelons les principales conclusions des travaux :

- **Définition** : Le modèle économique est la structure de 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 les activités de l'association. **Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'association.**

- **Positionnement** : le modèle économique 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.

- **Périmètre** : le modèle socio-économique comprend **3 axes** : les richesses humaines, les alliances et les leviers financiers. En effet, le choix des **richesses humaines mobilisées** (bénévoles, volontaires et/ou salariés selon les missions) a un impact direct sur le modèle économique. De même, les **alliances** influencent les moyens financiers nécessaires à l'action, grâce à la mutualisation de moyens et/ou les coûts évités au travers de partenariats. Les **leviers financiers** sont donc à analyser au regard des deux autres.

- **Présentation synthétique de la typologie** : il ressort des travaux que **7 modèles économiques** se distinguent. Chacun répond à des logiques différentes et mobilisent différemment les leviers d'optimisation et de diversification de ressources. Les sources de financement 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. L'identification de son modèle permet à l'association de prioriser plus facilement les leviers financiers adaptés à son activité et aux besoins du projet associatif.

---

<sup>1</sup> Le groupe de travail a réuni : Adema, Avise, Comité de la Charte, Fonda, France Active, France Bénévolat, Mut'Asso de la CPCA, Passerelles & Compétences, le Réseau National des Maisons des Associations et Le RAMEAU

<sup>2</sup> Voir site [www.cPCA.asso.fr](http://www.cPCA.asso.fr)

## Typologie des modèles économiques associatifs :

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.

Ainsi, schématiquement, **trois logiques de modèles 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'opérateur de politiques publiques. L'association génère alors son propre équilibre économique, même si ce dernier doit être complété par des contributions publiques et/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.

En fonction de son projet associatif, l'association doit identifier la logique la plus adaptée. Chaque projet étant par nature spécifique, il n'existe pas de règle simple pour choisir le modèle le plus pertinent.

## 2. Les missions d'intérêt général portées par le secteur associatif

La réflexion sur le modèle économique est donc complexe, et nécessite une attention particulière. Pour permettre de l'éclairer, il est utile de regarder en détail les missions d'intérêt général portées par l'association. C'est en effet au travers de ce prisme qu'il devient plus facile de poser certains principes, même si là encore aucune solution standard et systématique n'est directement applicable.

Pour comprendre les missions d'intérêt général des associations, il convient d'en rappeler leur rôle. Au travers de ses travaux de recherche, Le RAMEAU a mis en évidence **3 principales fonctions du secteur associatif** :

- Les associations sont par essence le lieu d'incarnation de l'engagement bénévole au service d'un projet collectif librement défini,
- Les associations sont opératrices sur certains domaines pour lesquels, grâce à leurs spécificités, elles peuvent agir là où les autres acteurs publics et privés ne peuvent intervenir avec la même pertinence,
- Les associations sont des lieux d'innovation grâce à leur proximité avec les personnes et les territoires, notamment en raison d'une profonde connaissance des fragilités.

En premier lieu, l'association d'intérêt général est le **lieu de l'engagement bénévole**. C'est en effet au sein de ces structures que s'exprime la volonté de se mettre au service d'une cause. L'engagement qui en découle est source d'épanouissement personnel dans la volonté d'agir au service du bien commun avec et pour les Autres. De plus, la force cumulée des engagements individuels devient un moteur puissant d'action collective. Cette dynamique est à la fois un levier essentiel du « vivre ensemble », et un formidable outil au service de la démocratie et de la citoyenneté. Cet élan collectif légitime que les associations doivent être reconnues non seulement pour ce qu'elles font, mais aussi pour ce qu'elles sont. Concrètement, cette puissance collective de l'engagement peut se traduire par une **capacité à porter un plaidoyer**, voire une représentation des « sans voix ». Pour cela, l'association doit naturellement bien vérifier qu'elle ne se substitue pas à ses bénéficiaires, et que les messages portés sont bien représentatifs de l'ensemble des parties prenantes impliquées. A ces conditions, l'association joue alors légitimement un rôle de transformation de la Société sur le fondement de l'engagement volontaire de ses forces vives.

La seconde fonction correspond à la **capacité d'actions** du secteur associatif. Les associations sont des **opérateurs complémentaires aux actions menées par la puissance publique d'une part et les entreprises d'autre part**. L'expertise et la connaissance du terrain font des associations des alliés particulièrement utiles à la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. L'action associative s'est très largement développée depuis 30 ans, notamment à la faveur de la décentralisation. Les associations sont ainsi devenues des partenaires privilégiées des Pouvoirs Publics. Le renouvellement de la Charte d'engagement réciproque Etat, Mouvement Associatif et Collectivités Territoriales, signée en février 2014, rappelle les conditions d'une relation équilibrée, durable et à forte utilité sociétale. Dans ce contexte, il convient de souligner 2 points :

- Il existe **deux réalités aux impacts très différents : la mission peut être principalement portée par des salariés ou par des bénévoles**. Il ne s'agit pas là d'étudier l'impact économique du choix, mais d'en comprendre les fondements. Le choix du bénévolat ne saurait être une alternative au salariat pour des raisons économiques. C'est bien la spécificité de la mission qui justifie le recourt au bon statut de la richesse humaine mobilisée. Par exemple, un travailleur social ne joue pas le même rôle qu'un bénévole dans l'accompagnement d'une personne fragile. Leurs missions sont complémentaires et ne se substituent pas.

- **Pour rester d'intérêt général dans son rôle d'opérateur, l'association doit justifier d'une spécificité que les autres acteurs ne peuvent développer**. La finalité ou le modèle de gouvernance ne suffisent pas à eux seuls à rendre l'action d'intérêt général. Il est d'autant plus important de clarifier ce point qu'il n'existe aucune définition juridique de l'intérêt général, et que seule une appréciation fiscale permet de qualifier la nature de l'action. L'association se doit donc d'expliquer très clairement à ses partenaires en quoi son action relève bien d'une mission d'intérêt général.

La troisième fonction se situe entre les deux premières, il s'agit de la **capacité d'innovation associative**. Si l'association d'intérêt général est souvent inventive, c'est parce qu'elle part des besoins du terrain et cherche à y répondre sans nécessairement avoir besoin de « modéliser » la solution avant de l'expérimenter. Pour concevoir, tester et déployer ses initiatives innovantes, le secteur associatif actionne un processus d'innovation spécifique<sup>3</sup>. Cette **démarche empirique, particulièrement adaptée à la captation de « signaux faibles »**, fait du secteur associatif un terrain propice à l'innovation. La proximité du terrain au plus près des besoins, la mobilisation des énergies bénévoles et la souplesse d'actions sont les trois principaux leviers d'une dynamique de créativité permanente.

---

<sup>3</sup> Voir article : « comment les associations innovent-elles ? » du dossier « l'initiative associative » de JURIS Associations de novembre 2013

En synthèse, les trois fonctions du secteur associatif permettent d'expliquer les missions d'intérêt général des associations :

- Les missions de plaidoyer et de représentation,
- Les expérimentations de nouvelles solutions dans le cadre d'une R&D - Recherche et Développement - expérimentale, propre au secteur associatif,
- Les actions récurrentes en tant qu'opérateur de solutions qui reposent sur les spécificités associatives, notamment la capacité à mobiliser du bénévolat pour réaliser ses missions.

Cette segmentation ne doit pas être comprise comme une vision réductrice de l'action associative d'intérêt général, mais au contraire pour rendre compte de sa richesse et de sa diversité. Elle a pour objectif d'aider chaque association à se positionner, et à définir son rôle afin de pouvoir mieux faire comprendre ses spécificités, et de pouvoir faciliter ainsi un dialogue ouvert avec ses parties prenantes (bénéficiaires, bénévoles, salariés, donateurs, partenaires...). Expliquer ses différences à partir d'un cadre de référence partagé permet d'en faciliter la compréhension.

### 3. L'articulation entre les missions d'intérêt général et le modèle économique

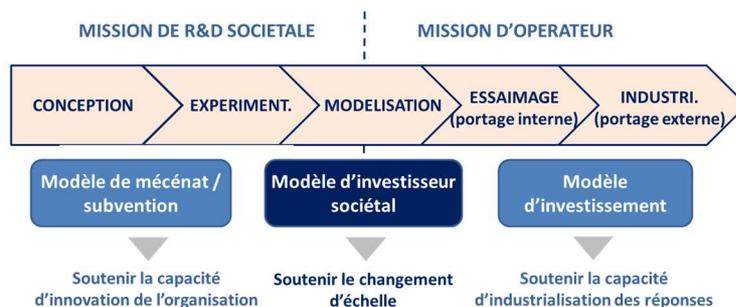
Cette segmentation des missions d'intérêt général se révèle aussi très utile pour étudier le modèle économique le plus adapté au projet associatif. En effet, les 3 fonctions répondent à des modèles différents.

L'engagement collectif qui donne lieu à une action de plaidoyer et/ou de représentation peut s'appuyer sur les modèles de contribution des membres pour assurer une autonomie et une liberté de prise de position (M1) ; mais il peut aussi reposer sur les modèles de subventionnement public (M4) ou de mobilisation privé (M6).

La fonction de « R&D sociétale » sera quant à elle dépendante de la phase de l'innovation. En phase d'amorçage et d'expérimentations, les modèles de subventionnement sont pleinement adaptés, là où pour l'essaiimage, voire l'industrialisation, d'autres formes de financement deviennent nécessaire. Il convient de bien faire la distinction entre la phase d'émergence et celle de déploiement de l'innovation. La première, fondée principalement sur des expérimentations qui permettent de faire une « preuve de concept » de la pertinence de la solution inventée, est comme pour tout processus d'innovation structurellement déficitaire. Elle doit donc être soutenue par un tiers (voire par autofinancement, mais c'est alors une « opportunité manquée » de valoriser sa capacité de créativité). Pour son déploiement à grande échelle, la solution innovante relève nécessairement d'une autre logique économique que celle du subventionnement. Fondée sur un modèle d'investissement, elle doit avoir prouvé sa capacité à reposer sur un modèle économique pérenne.

#### Processus d'innovation associatif et modèle de financement :

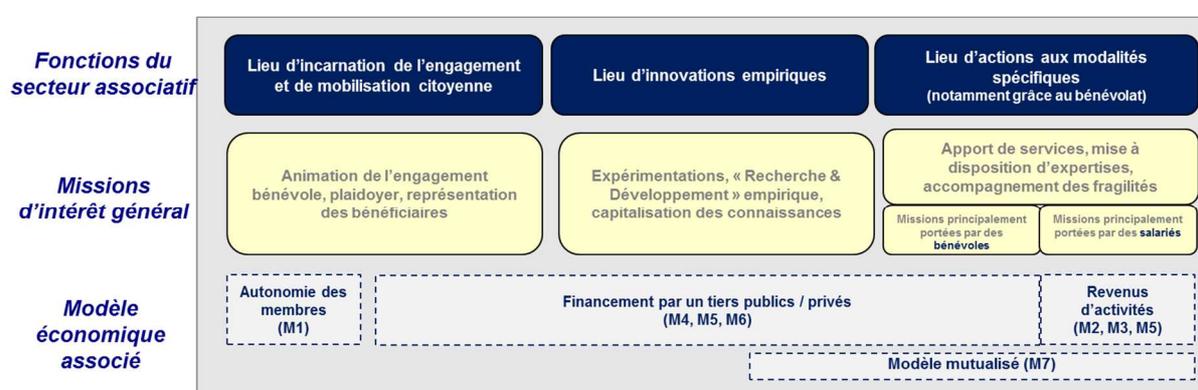
*Ce schéma montre que dans le cadre d'un processus d'innovation, la zone complexe pour l'association est la transition d'un modèle de subventionnement vers un modèle d'opérateur économiquement viable. Le RAMEAU expérimente actuellement un modèle d'investissement sociétal permettant d'accompagner le changement d'échelle de l'innovation associative : le modèle « d'investisseur sociétal ». Les premiers résultats très riches donneront prochainement lieu à une publication.*



Enfin, le modèle économique de la fonction d'opérateur de solutions doit être adapté à la contrainte financière liée au mode d'organisation (répartition des missions entre bénévoles, volontaires et salariés). Les actions principalement menées par des bénévoles pourront reposer sur un modèle de subventionnement par un tiers (M4 ou M6) ; là où celles menées par des salariés devra privilégier un modèle qui garantit une certaine stabilité à l'activité et reposer à minima sur des revenus d'activités (M2-M3, voire M5). Une alternative est de s'appuyer sur un modèle mutualisé (M7). Ce dernier est en émergence. Il permet d'assurer entre différentes organisations une mission qu'il serait difficile, voire impossible, de développer seul, soit pour des raisons de moyens, soit de compétences complémentaires à mobiliser.

En synthèse, le croisement entre les missions d'intérêt général et les modèles économiques peut se schématiser selon le tableau ci-joint.

### Articulation projet associatif et modèle économique :



En conclusion, insistons une fois encore sur l'importance de ne pas enfermer les associations dans les cases prédéfinies d'un modèle. Bien au contraire, ces travaux sur la typologie des modèles économiques associatifs et sur la segmentation des missions d'intérêt général doivent permettre à chacun de définir son propre modèle, unique par nature. Invitons le secteur associatif à se saisir de ces résultats de recherche pour faire reconnaître leurs rôles et spécificités auprès de leurs partenaires publics et privés. Soulignons notamment que les actions associatives d'intérêt général dépassent largement la seule fonction d'opérateur économique pour s'inscrire plus profondément dans d'autres missions essentielles pour le bien commun : mobiliser les énergies et inventer des solutions pour répondre à l'ampleur des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Les associations ont un positionnement particulier dans le mouvement de co-construction du bien commun qui s'intensifie sur les territoires. Pour mieux répondre collectivement aux enjeux du XXI<sup>ème</sup> siècle, il convient donc de prendre acte des légitimités respectives et des contributions complémentaires des associations d'intérêt général, des Pouvoirs publics et des entreprises.