DOSSIER

LA TERMINOLOGIE

■ Loin d'être un seul effet de mode, l'expression « modèle socio-économique » correspond à une nouvelle appréhension de la question économique.

L'APPROCHE

■ La prospective permet de prendre la mesure d'une situation en alliant respect des valeurs et recherche de solutions adaptées.

LA NOUVEAUTÉ

■ Face au contexte de crise économique, l'investissement social représente un nouveau mode de financement.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

LE CHANGEMENT, C'EST MAINTENANT !

La réflexion sur les modèles économiques représente un enjeu majeur pour les associations, et ce, d'autant plus au regard du contexte économique actuel. Les acteurs l'ont bien compris : le processus d'innovation en matière de modèles économiques est bel et bien en marche. Une nouvelle heure a sonné !

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

SOMMAIRE

P. 16 — Le début d'une nouvelle ère
P. 18 — Transformation du modèle économique : de la réflexion à l'action
P. 21 — Témoignage : « Définir le "bon" modèle économique : ni méthode miracle ni fatalité »
P. 22 — La prospective au service du modèle socio-économique
P. 26 — Associations environnementales : un outillage qui s'étoffe
P. 28 — La stratégie financière comme composante du modèle économique
P. 30 — Investissement social : extension du domaine de la lucrativité ?
P. 32 — Regards sur l'investissement social

LE DÉBUT D'UNE NOUVELLE ÈRE

Les signes sont là depuis plus d'une quinzaine d'années, mais la résistance au changement est inévitablement, sinon légitimement, forte. Dorénavant, le modèle associatif articulé jusqu'alors au modèle de l'État-providence ne fonctionne plus vraiment. De nouvelles voies sont ouvertes sous l'impulsion des jeunes associations[1], condamnées à innover, l'accès aux financements publics leur étant fermé.

Recul des financements d'État compensés par les collectivités territoriales, mais fin de cette compensation depuis 2010 ; généralisation de la commande publique et, plus insidieux – lorsque ce modèle perdure –, de la subvention normative ; et même, apogée puis déclin des revenus d'activité associative : une nouvelle ère est ouverte et les associations raisonnent maintenant en fonction des modèles socio-économiques pour imaginer leur avenir et innover.

DU FINANCEMENT ASSOCIATIF AU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Loin de n'être qu'un effet de mode, cette terminologie nouvellement utilisée par le secteur correspond à une appréhension fortement renouvelée de la question économique et dont l'appropriation va croissant par les dirigeants associatifs.

En 2013, ce sont sept modèles économiques associatifs qui étaient décrits par les travaux d'un collectif d'acteurs de l'accompagnement et publiés par le Mouvement associatif[2].

Au sein de cette typologie, les associations sont situées dans une économie au sens large, allant du don de temps par l'intermédiaire du bénévolat jusqu'au co-investissement entre associations et entreprises. Cette approche met en exergue le dépassement des clivages entre ce qu'il a été longtemps convenu de nommer activité « économique » ou à l'inverse « non économique ». Elle renouvelle même l'appréhension de la notion d'économie, les associations apparaissant comme capables d'apporter une ressource indispensable, le lien social, une sorte d'économie productrice de la société et très probablement de nouvelles formes d'économie (fonctionnalité, circularité, connaissance)[3].

En 2014, le concept est poussé plus avant avec les apports des travaux de recherche du Rameau sur l'articulation entre projet associatif et modèle économique, et en particulier une description du processus d'innovation associatif en cinq étapes et des modèles de financement leur correspondant. Apparaît notamment la notion d'investisseur sociétal pour soutenir le changement d'échelle d'un projet associatif[4].

Décrivant et précisant leur modèle socio-économique, les associations ne jouent pas le mimétisme avec le secteur économique marchand, elles avancent bien au contraire vers une meilleure caractérisation de leur utilité sociale.

DU CONCEPT À LA MISE EN ŒUVRE : EXPÉRIENCES ET OUTILS

La marche vers l'innovation en matière de modèles économiques a maintenant significativement commencé. L'appropriation des différents types de modèles socio-économiques, leur appréhension au regard des situations associatives singulières restent l'étape première, et la sensibilisation plus massive des dirigeants associatifs demeure un défi à relever.

Comprendre, identifier et situer son modèle économique dominant permet ensuite de s'engager vers des évolutions, le cas échéant. Bon nombre d'associations confrontées aux grandes évolutions actuelles sont dans cette nécessité. Cette étape est encore difficile à franchir tant il s'agit encore d'une phase d'émergence de nouveaux modèles, impliquant de nouvelles modalités d'appréhension et de gestion et également de nouveaux acteurs en présence. Les entreprises comptent en particulier parmi ces nouveaux acteurs, pour des pratiques qui dépassent largement le seul mécénat ou sponsoring et qui ouvrent la voie à des alliances audacieuses où tout est à inventer si chacune des

1. V. Tchernonog, *Le Paysage associatif – Mesures et évolutions*, Juris éditions – Dalloz, 2e éd., 2013, p. 37.
2. Avise, Adéma, Comité de la charte, Mut'asso au sein du Mouvement associatif, France Active, Fonda, France Bénévolat, France générosités, Passerelles & Compétences, RAMEAU, Réseau national des maisons des associations (RNMA). Pour un premier volet consacré aux modèles économiques, v. *JA* n° 483/2013, p. 16.
3. V. *JA* n° 483/2013, p. 31.
4. Pour un deuxième volet consacré aux modèles économiques, *JA* n° 503/2014, p. 16 et not. p. 30.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

> « L'enjeu mérite que se crée, se déploie et s'articule une offre d'accompagnement spécifique et variée »

parties est ouverte à dépasser la seule instrumentalisation réciproque.

L'enjeu mérite que se crée, se déploie et s'articule une offre d'accompagnement spécifique et variée. Aux côtés du dispositif local d'accompagnement (DLA)[5], de nouvelles offres apparaissent. D'une part, elles complètent ce dispositif et, d'autre part, elles amplifient le volume d'associations accompagnées. Elles-mêmes conçues sur des modèles économiques innovants, ces nouvelles offres déploient une approche stratégique du modèle économique avec des dispositifs adaptés à la taille et au niveau de complexité des besoins. L'offre de Probono Lab est par exemple différente de celle de l'Association de développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (Adasi)[6] ; cette dernière prend en compte les têtes de réseau associatives, nationales en particulier, pour lesquelles aucune offre dédiée n'existait encore et où les modèles économiques et les alliances stratégiques sont des questionnements forts.

DE LA DÉPENDANCE À L'AUTONOMISATION : LES CHOIX DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Le défi concernant les modèles économiques associatifs est sérieux et de taille, pour les dirigeants comme pour les bénévoles et les salariés lorsqu'il y en a, et l'on comprend que beaucoup d'associations doutent de leur capacité à le relever. L'histoire récente montre qu'installées sans doute de façon trop passive dans un modèle uniforme, quels que soient les domaines de leur engagement, les associations peinent à évoluer.

Mais ces mêmes associations savent aussi qu'elles constituent une force déterminante pour la transformation sociale et sociétale. La résignation n'est donc pas de mise et d'ailleurs le taux de création d'associations démontre s'il en était besoin la vitalité du concept d'association.

À partir des travaux de sa commission dédiée à l'économie et composée de plus de 70 participants, le Mouvement associatif affirme à ce propos son positionnement, « reconnaître le rôle socio-économique majeur des associations aux côtés du marché et des pouvoirs publics pour inventer l'économie de demain en réponse aux défis de société », assorti de sa feuille de route à horizon 2020 pour avancer dans cette voie.

Il établit quatre constats qui impliquent un changement de paradigme :

- une crise multidimensionnelle : économique, sociale, écologique et démocratique ;
- une incapacité de l'État et du marché à relever seuls les défis écologiques et sociaux du XXIe siècle ;
- un mouvement de tertiarisation de l'économie marqué par l'émergence d'une économie du capital humain ;
- l'émergence d'acteurs issus de la société civile qui revendiquent un rôle et une place dans l'économie.

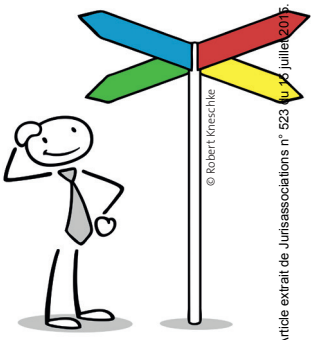
Il identifie également quatre atouts associatifs pour contribuer au changement de modèle :

- les associations placent le citoyen au centre des préoccupations ;
- elles visent la satisfaction des besoins individuels et collectifs ;
- leurs actions sont ancrées sur les territoires ;
- elles sont porteuses d'innovation sociale et sociétale.

Enfin, il énonce trois conditions pour réussir :

- faire reconnaître les spécificités associatives ;
- consolider les modèles socio-économiques des associations ;
- construire de nouvelles alliances.

À la croisée entre des besoins sociaux immenses générant eux-mêmes un besoin d'associations structurées pour y répondre et l'impératif d'évolution de modèles socio-économiques pour conduire ces projets associatifs, les associations vivent une chance historique, celle d'imaginer un modèle plus autonome. Il ne s'agit pas seulement pour elles d'appliquer le vieil adage « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier », mais bien d'obtenir leur reconnaissance en tant qu'actrices à part entière aux côtés – et non en dépendance – des autres acteurs que sont les pouvoirs publics et les entreprises. ■


© Robert Kneschke

5. Pour un dossier d'ensemble sur le DLA, v. *JA* n° 502/2014, p. 17.
6. V. *JA* n° 517/2015, p. 13.

AUTEUR	**Brigitte Giraud**
TITRE	Vice-présidente « économie », le Mouvement associatif

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

JOËL MOULIN
Président du Groupement des épiceries sociales et solidaires en Rhône-Alpes (Gesra)

« Une évolution toujours nécessaire »

Le Gesra a été créé en 2004 à la suite de différentes rencontres entre épiceries. Son caractère informel ne nécessitait pas alors de budget propre. Très rapidement toutefois il a été amené à réfléchir et à construire des missions confiées par les épiceries elles-mêmes : représentation politique, accompagnement des épiceries dans leur création ou leur transformation, animation du réseau (échanges, commissions de travail, formations…) et approvisionnement en lien avec le projet associatif (défendre le droit à une alimentation de qualité pour tous). Cette dynamique s'est mise en place progressivement. Ainsi, sans aucun salarié au départ, le Gesra a créé des emplois pour arriver aujourd'hui à 2,8 équivalents temps plein (ETP). Il a su s'adapter à l'équilibre entre charges et ressources en mettant sa volonté politique au service de l'évolution de son modèle économique et par là-même de son projet associatif. L'approche initiale a été de manière légitime celle des fonds publics, parce que cela a du sens : l'engagement des pouvoirs publics semble déterminant comme reconnaissance politique de notre action et il peut difficilement en être autrement. Ces financements se sont pérennisés mais se sont révélés rapidement insuffisants. Parallèlement, des contacts se sont noués avec des partenaires privés, fondations et entreprises, à propos du bien fondé du projet associatif. Cela a permis des financements pertinents : en effet, on entrait alors dans une logique de reconnaissance du travail accompli et on asseyait notre modèle avec des dispositifs pluriannuels. Ainsi, on pouvait stimuler notre rôle de transformation sociale par la remise en question de l'aide alimentaire.

Enfin, notre regard s'est porté vers la piste de l'autofinancement. Comme toute entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS), le Gesra est amené depuis plusieurs années à développer ses sources d'autofinancement par plusieurs biais : ventes issues des dons de produits et de matériels et de produits achetés, prestations internes (accompagnement, formations) et cotisation des adhérents avec un véritable travail de fond sur ces sujets. Cette part d'autofinancement représente aujourd'hui un tiers des ressources et c'est un premier pas. Il nous faut apprendre à parler marge et excédent, ne serait-ce que pour consolider nos fonds propres et par là-même aussi notre projet associatif avec :

- une dimension sociale innovante : notion d'utilité générale, de satisfaction des besoins sociaux individuels et collectifs et renforcement de la cohésion sociale et du vivre ensemble ;
- une dimension partenariale : relations avec les citoyens, les collectivités territoriales, l'État et les entreprises ;
- une dimension économique : moyens financiers mis au service de l'ensemble, équilibres budgétaires et renforcement des fonds propres. ■

PAROLE D'ACTEURS

TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE : DE LA RÉFLEXION À L'ACTION

À chaque association son modèle économique et à chaque modèle économique son évolution ! Retours d'expériences d'acteurs ayant lancé une réflexion sur la transformation de leur modèle.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

ANNIE LAMBALLE
Présidente de la Fédération des centres sociaux de Vendée

« Apprendre à conjuguer les temporalités des acteurs des milieux économique et social »

Tout a commencé avec le carré de Desroche…. C'est au cours d'une formation-action menée par l'Union régionale des centres sociaux des Pays de la Loire sur plusieurs thèmes, dont celui de la gouvernance, que nous avons découvert les travaux d'Henri Desroche, sociologue français et chercheur en économie sociale, et que nous avons décidé de nous prêter au jeu de l'exercice du quadrilatère coopératif par l'approche économique.

L'objectif a consisté à regarder comment les centres sociaux de notre département associaient l'ensemble des acteurs de leur territoire : l'économie domestique et de voisinage, l'économie publique, l'économie paritaire avec les partenaires sociaux et l'économie lucrative.

De notre tour de table, une ligne de fracture manifeste est apparue entre les trois premiers et celui de l'économie lucrative, alors qu'en parallèle se dessinait une prépondérance de l'économie publique. Des questions se sont inévitablement posées : quel est le risque d'instrumentalisation par les collectivités locales ou les dispositifs d'État ? À quelle économie plurielle, sociale et solidaire les centres sociaux veulent-ils aspirer ? Quel équilibre trouver entre un modèle caritatif, qui ne s'appuierait que sur l'engagement des bénévoles et sur du financement public, et un modèle marchand, qui ne produirait que des services payants générés par des salariés ?

C'est à partir de ce constat de ligne de fracture que nous avons déclenché au niveau départemental des contacts avec les chambres consulaires, les représentants du Medef, les clubs d'entreprises… Au niveau local, nous avons encouragé les centres sociaux à mener des expérimentations socio-économiques en leur finançant du temps de travail spécifique pour développer des contacts et des coopérations.

Ainsi, depuis 2013, nous apprenons à conjuguer les temporalités différentes des acteurs du milieu économique et du milieu social, à accorder des sémantiques, plus dissemblables parfois dans le vocabulaire que dans le sens, à multiplier les participations à des temps propices pour rencontrer les chefs d'entreprise, nous nous employons aussi à accompagner les changements de regard que chacun porte sur l'autre.

De cette démarche commencent à naître des microréalisations : une rando gourmande dans une entreprise de radiateurs, des bacs à fleurs d'une jardinerie venus enjoliver les abords d'un centre social, un garage qui répare des voitures sous l'égide de la fondation de sa marque, des prêts de véhicules pour faciliter la mobilité professionnelle des jeunes… Autant de petits pas qui prouvent bien qu'artisans, chefs d'entreprise et dirigeants associatifs partagent souvent les mêmes conceptions de l'intérêt général et du bien commun et ont à construire beaucoup ensemble ! ■

« Une sauvegarde de l'existant avec de nouvelles opportunités de développement »

JEAN-MARC PASTOR
Président de la fédération régionale Rhône-Alpes, Familles rurales

Depuis quelques années, notre mouvement, fort de ses 2 500 associations et de ses 170 000 familles adhérentes au niveau national, a pris conscience de la nécessaire évolution de son modèle économique.

Implantées localement, les associations font face, avec plus ou moins de réussite, à la tension des budgets. Certaines communes cherchent à compenser avec de la mise à disposition de ressources humaines ou de matériel. Pour les fédérations départementales, chargées de les accompagner, la problématique est aiguë et les solutions pour passer ce cap décisif n'apportent pas les effets escomptés. En effet, une fois explorées les voies de l'optimisation du fonctionnement des services, de la réduction des effectifs et des économies en tout genre, force est de constater que le compte n'y est pas. Et aller vers une réduction d'effectifs plus importante engendrerait inévitablement une baisse du niveau de l'accompagnement ce qui, en ces temps difficiles, va tout simplement à l'encontre des besoins du terrain.

C'est à partir de ce constat que les fédérations départementales ont décidé de travailler avec la fédération régionale à la mise en place d'un vaste programme de mutualisation qui permettra la consolidation des orga- ●●●

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

●●● nisations existantes, mais aussi l'émergence de nouveaux services, de nouvelles prestations aux associations, dans des territoires jusqu'à présent délaissés par manque de moyens. De ce fait, c'est non seulement une sauvegarde de l'existant qui est en point de mire, mais ce sont aussi de nouvelles opportunités de développement qui se font jour. Si la mutualisation, sur le papier, apparaît comme la solution incontournable, elle pose, en revanche, des soucis en matière de gouvernance. En effet, mutualiser c'est aussi abandonner une partie de ses prérogatives et les bénévoles ont besoin de temps pour s'approprier cette nécessaire mutation.

De multiples questions se posent, et pas seulement sur le plan économique : quelle va être la place de la gouvernance dans cette organisation supra-départementale ? comment rester performant dans l'accompagnement des associations locales ? faut-il mutualiser tous les salariés départementaux au sein d'un groupement d'employeur ? et *quid* de la gestion des ressources humaines, qui fait quoi ? Autant de questions auxquelles il faudra apporter des réponses claires et comprises par tous. La vraie difficulté se trouve bien là : chaque fédération départementale est une entité à part, avec ses particularités, son histoire, son propre modèle économique… Et de ce constat, il faut faire naître une organisation où chacun, salariés comme bénévoles, trouve sa place au service d'une organisation homogène, stable, durable, source d'énergie et d'idées novatrices au service des familles vivant en milieu rural. ■

« Travailler ensemble : un enjeu stratégique pour les associations de solidarité »

MORGANE DOR
Conseillère technique Europe et vie associative, Uniopss

ISABELLE LÉOMANT
Conseillère technique accompagnements, acteurs et parcours, Uniopss

À l'heure où les associations, dans leur ensemble, sont confrontées à de nombreuses mutations ayant un impact direct sur leur fonctionnement, la nécessité apparaît pour elles de ne pas subir ces phénomènes, mais d'avoir une attitude proactive mêlant résistance, adaptation et émancipation.

Les enjeux structurels qui traversent les associations de solidarité sont ainsi très affectés par l'ouverture des frontières et la libéralisation des logiques de marchandisation de la société, ainsi que par la remise en cause du modèle associatif jugé inadapté et moins avantageux que d'autres formes d'entreprendre au sein de l'ESS[1].

Dans cet esprit, l'Uniopss a créé une commission sur le thème des modèles socio-économiques associatifs pour poser un cadre de réflexion et un lieu de débat sur les mutations économiques du secteur, en les associant toujours aux problématiques sociales et sociétales connexes dans une perspective commune : faire ensemble au bénéfice de chacun.

Sur le fond, le constat est partagé : les mutations économiques imposent de repenser l'hybridation des ressources associatives afin de maintenir l'indépendance de leur projet. Or dans un contexte de raréfaction des ressources financières publiques, comment assurer le projet des associations du secteur social, médico-social et santé ?

Le développement des stratégies d'alliances et l'importance des coopérations ou des mutualisations pouvant permettre aux acteurs associatifs de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets de coopération territoriale, à condition bien sûr que les cadres législatifs et financiers le permettent, sont des pistes que l'Uniopss et les Uriopss ont à cœur de porter auprès de leurs adhérents.

Ainsi, depuis 2010, l'Uriopss Basse-Normandie, le centre régional de ressources et d'animation porté par la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (Cress), avec l'appui de l'Aract, ont porté une action expérimentale de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) sur le territoire du pays du Bocage pour faire face aux constats observés dans le secteur social, médico-social et santé. L'idée était de démontrer aux structures du territoire la nécessité de travailler ensemble pour faire face à leurs difficultés communes et respectives, de réfléchir sur les métiers et sur le devenir de chaque acteur. À ce jour, une association territoriale vient d'être créée qui reprend les trois axes de travail préalablement identifiés : mutualisation des emplois, de la formation et coopération des acteurs du territoire. Cette action a déjà permis de démontrer aux acteurs associatifs qu'ils ont une place à part entière dans le développement social et économique local grâce aux liens créés à cette occasion entre tous les acteurs du territoire[2]. ■

1. Cahier n° 22 de l'Uniopss « La place des associations de solidarité dans la loi ESS », mars 2015, www.uniopss.asso.fr.
2. Pour plus d'informations sur cette action : fiches n° 77878 et n° 81954 sur le site de l'Uriopss Basse-Normandie : www.uriopss-basse-normandie.asso.fr.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

TÉMOIGNAGE

« Définir le “bon” modèle économique : ni méthode miracle ni fatalité »

CAROLINE GERMAIN
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE L'ASSOCIATION DE DÉVELOPPEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA STRATÉGIE ET À L'INNOVATION DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL (ADASI)

Posons le premier constat : anticiper et réfléchir aux questions de modèle économique, c'est pour les associations un enjeu majeur si l'on veut éviter que les questions économiques ne prennent le pas sur les projets associatifs.

Si, face aux mutations du secteur et à la complexité du contexte, tout dirigeant associatif ne peut qu'être convaincu de la nécessité de mener une réflexion sur les évolutions de son modèle, il n'en reste pas moins la difficulté du « comment mener des travaux efficaces et efficients sur le sujet » ? Cette problématique sera d'autant plus prégnante pour les têtes de réseau associatives, dont les modèles sont particulièrement mis en difficulté dans la période actuelle.

Un premier levier clé d'action est la mise en place de temps d'échanges et de débats sur les questions de modèle économique. Sans apporter encore de pistes d'actions concrètes et immédiates, ces temps dédiés ont pour mérite de créer des conditions de partage sur une vision de son modèle et des problématiques rencontrées.
Il faudra aller au-delà de cette nécessaire première étape pour identifier et qualifier les évolutions pertinentes requises. Ainsi, pour nourrir concrètement les réflexions et permettre d'aboutir à la mise en œuvre de leviers d'actions adaptés, nous préconisons quelques bonnes pratiques et ingrédients qui aideront à structurer et fluidifier les échanges :

- rappeler de quoi on parle : donner une définition claire du modèle économique en ouverture des échanges pour positionner le débat au bon niveau. Pour rappel, le modèle économique correspond à la structuration des moyens nécessaires à la réalisation de son projet ;
- obtenir dès les phases de réflexion une implication forte de dirigeants élus et salariés : l'évolution du modèle économique est une question stratégique qui ne peut être déléguée. Elle nécessite souvent un questionnement de fonds sur la cohérence entre son modèle économique et son projet associatif et amène à des décisions qui, par nature, ne peuvent être portées que par la gouvernance ;
- prendre le temps d'élaborer une analyse synthétique, claire et globale de son propre modèle économique : c'est-à-dire se doter d'abord d'une vision partagée de l'état des lieux avant de réfléchir aux évolutions à conduire au regard de son ambition ;
- pour les têtes de réseau, différencier les réflexions sur son propre modèle économique des réflexions sur les modèles économiques des adhérents, sans s'exonérer de réfléchir à leurs articulations.

La phase d'analyse du modèle économique et de sa trajectoire reste sans nul doute le pas le plus complexe à franchir. Des outils existent[1] ou sont en cours d'expérimentation[2] pour appuyer les réflexions en la matière. Retenons à ce jour la nécessité de prendre le temps d'élaborer un outil d'aide à la décision, en vue d'alimenter les débats, d'obtenir des décisions éclairées, puis d'identifier des pistes d'actions opérationnelles.

S'il n'y a pas (encore) de méthode miracle pour que chaque dirigeant définisse le « bon » modèle économique, il n'y a pas non plus de fatalité, pour peu que l'on emprunte le chemin d'une réflexion, certes sans GPS, mais soutenue par quelques balises de structuration… ce qui est sans doute la meilleure voie pour innover en la matière ! ■

> “ S'il n'y a pas (encore) de méthode miracle pour que chaque dirigeant définisse le « bon » modèle économique, il n'y a pas non plus de fatalité ”

1. CPCA, « Typologie des modèles économiques », janv. 2014.
2. Expérimentation modèle économique du Centre de ressources DLA Environnement, v. p. 26.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

© Igor

LA PROSPECTIVE AU SERVICE DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Les associations sont confrontées à de profondes mutations de leur modèle socio-économique. L'approche prospective leur permet d'en prendre la mesure et d'y répondre au mieux, en alliant respect de leurs valeurs et recherche de solutions adaptées à leur projet.

En période de mutation profonde de leur modèle socio-économique, les responsables d'associations sont soucieux de préserver la spécificité de leur modèle d'action, marqué par l'hybridation des ressources et la non-lucrativité au service de projets d'intérêt général. La démarche prospective présente dans ce contexte une grande utilité. En faisant se conjoindre analyse rigoureuse des données présentes et projection vers des évolutions possibles, elle permet de prendre conscience des menaces et des opportunités, pour imaginer des solutions pertinentes au service d'un projet adapté. Appliquée à la question des modèles socio-économiques, elle doit permettre aux associations de mesurer l'impact des mutations en cours, tout en ajustant leurs moyens aux projets qu'elles défendent, dans le respect de leurs valeurs.

TENDANCES AFFECTANT LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE ASSOCIATIF

Interrogés sur l'évolution de leur modèle socio-économique, les responsables d'associations désignent trois tendances principales : l'évolution de la nature des financements publics ; le développement des logiques d'alliance ; le développement de modèles économiques alternatifs, marqués par une porosité croissante entre l'éco-

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

> “ En faisant se conjoindre analyse rigoureuse des données présentes et projection vers des évolutions possibles, la démarche prospective permet de prendre conscience des menaces et des opportunités, pour imaginer des solutions pertinentes au service d’un projet adapté ”

nomique et le social. Il est à noter qu’une tendance est considérée en prospective comme un fait objectif, observable et mesurable, qui traduit une évolution au long cours et exerce une influence significative sur un phénomène, un thème, pris en considération.

Financements publics : plus de commandes et moins de subventions

Si en volume les financements publics n’ont pas décru, leur nature a profondément évolué, ainsi que l’attestent les travaux de Viviane Tchernonog[1].

En 2011, 47 % des associations ont perçu des subventions, qui continuent d’occuper une place importante dans leur financement. Seconde ressource du secteur en importance, les subventions représentent 24,7 % du budget total des associations. Une forte disparité est à souligner cependant entre les associations sans salarié et les associations employeuses : les subventions publiques représentent 15 % du financement des premières, contre 26 % pour les secondes. Des disparités sont également à souligner selon les secteurs d’activité : le secteur de l’économie et du développement local en tire 53 % de ses ressources contre 22 % pour l’action sociale et la santé.

Le volume global des subventions est cependant en déclin, au profit d’une hausse du volume des commandes publiques. Si de 2005 à 2011 le volume des financements publics a crû de 12 %, les subventions ont en revanche chuté de 17 %, soit une baisse annuelle moyenne de 3,1 %. Les commandes ont, elles, explosé à hauteur de 73 %, soit une hausse annuelle moyenne de 10 %.

Une autre évolution importante est le transfert croissant du financement des associations de l’État vers les collectivités, et plus particulièrement les départements (la part des régions est encore très marginale). De 1999 à 2011, la part des ressources provenant de l’État est passée de 15 % à 11,3 % ; celle des communes de 15,2 % à 11,5 % ; celle des départements de 9,3 % à 12,3 %.

L’importance de ces évolutions, qui traduisent des tendances globales, sont ensuite à prendre en considération selon le secteur d’activité et la taille des associations, qui en ressentent l’impact différemment. En effet, une réflexion prospective sur son modèle socio-économique s’articule nécessairement avec une réflexion sur son projet et le territoire dans lequel il s’inscrit. C’est dans cette logique qu’émerge la tendance aux regroupements et aux coopérations.

Développement des logiques d’alliance

Comme le souligne la « Contribution à l’analyse du modèle socio-économique des associations » éditée par le Mouvement associatif[2], les alliances font partie, avec les richesses humaines et les leviers financiers, des axes constitutifs du modèle socio-économique des associations.

Les stratégies d’alliance peuvent passer par des modalités multiples :

- la constitution d’union ou de fédération d’associations, par rapprochement entre structures ou pour regrouper les structures nées de l’éclatement des associations généralistes ;
- la mutualisation des moyens, qui permet de réaliser des économies au niveau des locaux ou des fonctions administratives de support (création d’un groupement d’employeurs par exemple), au besoin en créant une association dédiée à la constitution de l’outil commun ;
- le regroupement d’associations dans une seule et même structure, suivant une logique de fusion, horizontale ou verticale[3].

Au-delà de la recherche d’une plus grande efficience, les alliances doivent être motivées par un projet répondant à un besoin précis, dans une dynamique d’innovation, où chacun contribue selon la spécificité de ses apports. Elles ne se limitent donc pas aux rapprochements entre associations, et peuvent également porter sur les liens à établir avec l’ensemble des acteurs privés et publics. La dynamique autour des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) va dans ce sens.

La question d’une gouvernance adaptée, articulée au projet partagé, doit être impérativement soulevée pour réussir ces alliances. Les principaux freins sont ●●●

1. V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, Juris Éditions – Dalloz, 2013. L’ensemble des chiffres de cette section sont issus de cet ouvrage.
2. CPCA, « Contribution à l’analyse des modèles socio-économiques des associations. Typologie des modèles de ressources financières », 2014. Ce document est le fruit du travail partenarial réalisé par onze structures associatives (Avise, Adema, Comité de la charte, France active, France générosités, Fonda, France bénévolat, Mouvement associatif, Passerelle & compétences, Rameau, Réseau national des maisons des associations (RNMA).
3. Pour une présentation plus détaillée de ces propositions, v. C. Amblard, « Associations : pourquoi et comment se restructurer ? » in *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions, op. cit.*, p. 192-194 ; v. égal. Cnar Financement – France active, « Guide association & fusion. Mariage d’amour ou de raison ? », 2013.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

●●● la tentation, dans un contexte de crise, de se retrancher sur son pré carré et de perdre de vue la question du projet au profit d'une réflexion sur les seuls moyens.

Hybridation des moyens : une tendance au long cours

Outre les 25 % issus des subventions, 60 % du budget global des associations sont issus des recettes d'activités (privées et publiques), 11 % des cotisations et 4 % des dons, mécénats et fondations. Ces chiffres soulignent une caractéristique essentielle des associations : l'hybridation des ressources, en provenance de sources variées et de natures diverses.

À ceci, il faut ajouter leur capacité à mobiliser des forces bénévoles, qui constituent un apport essentiel pour leurs activités. Cette mobilisation fait des associations un lieu de développement personnel et professionnel des individus, en même temps qu'elle leur permet d'être moteurs de l'action collective. On compte actuellement 16 millions de bénévoles, représentant plus d'un million d'emplois équivalent temps plein (ETP), valorisés à 39,5 millions d'euros.

Les associations peuvent donc assumer un rôle d'acteur économique, avec une stratégie dédiée, l'enjeu pour elles étant de se saisir de ces questions sans craindre d'y perdre leurs valeurs. Derrière une logique d'hybridation déjà ancienne, qui consiste à mêler financements publics, dons privés et revenus d'activité, se profile une porosité entre l'économique et le social. Celle-ci trace une possible réappropriation des problématiques économiques par l'ensemble des parties prenantes d'un projet, usagers inclus. Le modèle des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), dont la gouvernance associe salariés, financeurs, fondateurs et usagers en est un bon exemple.

L'hybridation des ressources offre aux associations un panel d'outils variés, pas toujours exploités. Par exemple, l'ouverture d'une filière lucrative, ou encore le recours aux systèmes de financement participatif *(crowdfunding)* qui connaissent un essor important. Ces évolutions laissent néanmoins ouvertes de nombreuses questions que cristallisent notamment les débats autour de l'investissement social. Les associations doivent-elles entrer dans une logique de financiarisation de leur activité par le recours à l'emprunt ou encore l'émission de titres associatifs, récemment renouvelés par la loi ESS[4] ? Une autre question ouverte est celle des modalités de renforcement des liens avec le monde de l'entreprise, notamment via les mécanismes de mécénat.

ÉVOLUTIONS POSSIBLES

Au croisement de ces tendances se dessinent une série d'évolutions possibles du modèle socio-économique des associations, qu'il importe de savoir appréhender. Distinguer ce qu'elles recèlent d'opportunités et de menaces doit permettre de « composer avec », dans le respect de ses valeurs.

Quatre scénarios pour l'avenir des associations

En 2011, la Fonda avait déjà fait le constat d'un triple mouvement de recul de l'État, de marchandisation de la société et d'exigence de singularité des individus[5]. Quatre scénarios avaient été construits sur cette base.

Selon les scénarios de la « marchandisation étendue » ou de la « défausse de l'État », face à l'extension de la logique marchande et au retrait des financements publics, les

© Seamartini Graphics

associations, tantôt bousculées tantôt enrôlées, se retrouvent contraintes de se plier à une logique de marché ou d'instrumentalisation par les pouvoirs publics qui leur font perdre toute capacité d'innovation, les enferment dans une logique gestionnaire et les amènent à entrer dans une dynamique concurrentielle entre elles. Cela les conduit néanmoins à évoluer et à s'adapter – pour celles qui y parviennent – pour devenir davantage performantes, voire améliorer et développer leur emploi.

Selon les scénarios du « modèle entrepreneurial » ou de la « société collaborative », si la marchandisation et le recul des puissances publiques perdurent, les associations parviennent à faire valoir leurs atouts, à être des acteurs impliqués, émancipés et facteurs d'émancipation, à la fois en s'inscrivant dans une logique de territoire et de partenariats avec les autres acteurs, collectifs et individuels. Tout en s'adaptant aux nouvelles règles, les associations parviennent alors à faire valoir leurs spécificités et à proposer des modes d'action innovants.

En 2015, ces scénarios demeurent d'actualité. L'annonce de la baisse de la dotation globale de l'État aux collectivités d'ici à 2020

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

4. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, *JO* du 1er août, art. 70. Pour un dossier d'ensemble sur la loi ESS, v. *JA* n° 506/2014, p. 17.
5. La Fonda, « Les associations dans dix ans », *La tribune Fonda* n° 212, déc. 2011.

fait ressortir le caractère irréversible de la transformation des financements publics, malgré l'apparition pour la première fois avec la loi ESS d'une définition légale de la subvention. Ce qui constituait une probabilité pour de nombreuses associations devient une menace immédiate, notamment pour les associations moyennes, dépendantes des financements publics et fragilisées par l'absence de fonds propres, pourtant de plus en plus sollicitées dans le cadre de politiques publiques majeures : prévention dans le domaine de la santé, politique de la ville, réforme des rythmes scolaires[6]…

Des hypothèses d'évolution contrastées

Au croisement des tendances identifiées, spécifiquement relatives au modèle socio-économique des associations, quatre hypothèses d'évolution se dessinent :

■ La poursuite du transfert des compétences de l'État aux collectivités sans une dotation de moyens suffisants. Face au recul inexorable des subventions, les associations se mettent dans une logique de prestation de services et se replient sur elles, tandis qu'augmente la demande sociale. Les petites et moyennes associations sont fortement touchées, tandis que les grandes associations sont de moins en moins assurées de leur pérennité.

■ La logique de marchandisation croissante à laquelle sont soumises les associations les conduit à faire pression collectivement pour exiger le maintien d'un niveau important de subventions. Les grandes associations sont confortées dans leur rôle de partenaires privilégiés des politiques publiques, au risque de l'instrumentalisation.

■ Prenant acte de la nouvelle donne en matière de financements, les associations choisissent de se regrouper pour imaginer de nouveaux modèles. Elles acceptent de se constituer une stratégie d'acteur économique, de multiplier les sources de financements pour renforcer leur rôle de défricheur en matière d'innovation sociale, peser ainsi auprès des collectivités et faire valoir leurs priorités.

■ Les associations prennent acte du recul de la puissance publique et assument le fait de combiner recherche de l'utilité sociale et logiques marchandes, s'inspirant des modèles du *social business*. Elles n'hésitent pas à prendre appui sur les dynamiques d'investissement social qui les conduisent à adopter des indicateurs pour mesurer leurs performances financières et sociales.

ENJEUX

Si aucune de ces hypothèses d'évolution ne se réalisera « telle quelle », l'avenir se situe quelque part au croisement de chacune d'entre elles. Dans ce contexte, il importe plus que jamais pour les associations de savoir prendre la mesure du contexte et du territoire dans lequel elles s'inscrivent, pour savoir mettre en avant leurs atouts et leur capacité à répondre aux enjeux et défis structurants qui s'y inscrivent.

Concernant les évolutions du modèle socio-économique, quatre enjeux semblent émerger. Ces enjeux désignent des questions prioritaires renvoyant à un gain ou à une perte possible, auxquelles les associations doivent s'efforcer d'apporter une réponse :

■ réaliser des alliances entre acteurs de l'ESS et avec les autres acteurs économiques ainsi que les acteurs publics, dans le respect de ce qui fonde les valeurs associatives, ses principes et ses modèles ;

■ sortir des logiques de chacun pour soi pour réaliser des hybridations financières tenant compte des nouveaux modes de fonctionnement en matière de gouvernance, des nouveaux outils et des nouvelles formes d'engagement ;

■ garantir l'autonomie et l'indépendance des associations pour préserver leur marge d'innovation ;

■ connaître et faire (re)connaître le savoir, le savoir-faire et les valeurs des associations comme moteurs de l'innovation sociale.

En continuité avec les principales tendances structurant l'évolution du modèle socio-économique, ces enjeux soulignent l'importance pour les associations de savoir se doter d'une vision stratégique, orientée par les bonnes questions. Ces bonnes questions doivent leur permettre de construire un projet pertinent et d'y allouer des ressources adaptées, en sachant s'appuyer sur leurs atouts et les opportunités. Il s'agit pour elles de se donner des marges de manœuvre. Les associations seront ainsi à même de garantir tant leur potentiel d'action et d'innovation que le respect de leurs valeurs fondatrices. ■

AUTEUR	Bastien Engelbach
TITRE	Chargé de mission à la Fonda

6. Pour un dossier d'ensemble sur les relations entre pouvoirs publics et associations, v. *JA* n° 514/2015, p. 18.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

ASSOCIATIONS ENVIRONNEMENTALES : UN OUTILLAGE QUI S'ÉTOFFE

Dans le cadre de sa mission d'appui au dispositif local d'accompagnement, le centre de ressources DLA (CRDLA) Environnement a lancé une expérimentation dont la finalité est la création d'une boîte à outils permettant aux dirigeants d'associations environnementales de faire évoluer leur modèle économique en harmonie avec leur projet associatif et en cohérence avec leur écosystème partenarial.

Face à l'urgence de répondre aux problématiques environnementales dans une perspective de développement durable, nombre d'associations environnementales sont aujourd'hui très sollicitées, notamment en raison de la confiance qui leur est accordée par les citoyens pour relever ces défis[1]. Malgré cette confiance, ces associations sont paradoxalement confrontées à des préoccupations d'une toute autre nature. Elles sont inquiètes de leur avenir et s'interrogent sur leur pérennisation : quel modèle économique leur permettrait de mettre en œuvre durablement leur projet associatif ? Afin d'y répondre, le CRDLA Environnement a démarré en 2014 avec ses réseaux constitutifs[2] un programme innovant intitulé « Modèles économiques des associations d'environnement au service de leur projet associatif »[3], qui cherche à appréhender la problématique du modèle économique en dépassant le cadre de la seule analyse financière.

Sur la base des acquis des travaux menés précédemment, le CRDLA Environnement s'est entouré de partenaires pour cette expérimentation : une supervision stratégique assurée par le Rameau, l'appui du CRDLA Financement pour enquêter sur les situations économiques et financières des associations d'environnement et nourrir les travaux du groupe, une mission confiée au cabinet Opus 3 pour construire une ingénierie d'accompagnement, et un collectif de dirigeants salariés et bénévoles de huit associations d'environnement mobilisant les outils qui leur sont proposés et bénéficiant de l'accompagnement du cabinet conseil.

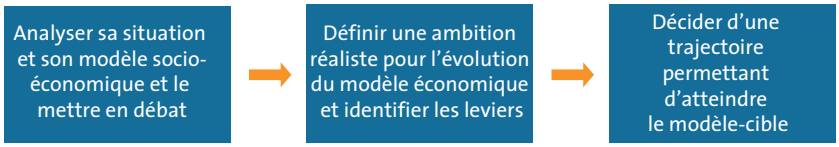
Dans ce contexte, le programme a pour objectif la création d'ici début 2016 d'une boîte à outils d'accompagnement des associations permettant d'enrichir sur ce thème particulier les méthodologies à disposition des DLA, mais également de l'ensemble des acteurs de l'accompagnement.

L'INGÉNIERIE MISE EN ŒUVRE

La démarche d'accompagnement mise en place structure le parcours des dirigeants d'associations en trois étapes successives :

- La première étape permet de répondre à la question suivante : quel est mon modèle économique et quelles en sont les forces et les faiblesses au regard de mon projet associatif et des actions que je mets en œuvre ?
- La deuxième étape permet de disposer de scénarios possibles d'évolution du modèle économique en lien avec la vision stratégique à 3-5 ans du projet associatif et des activités portées par l'association.
- La troisième et dernière étape permet de décrire les actions et moyens à mettre en œuvre pour passer progressivement du modèle économique actuel au modèle futur souhaité.

FIGURE 1. LES TROIS ÉTAPES DE LA DÉMARCHE



1. Sondages TNS Sofres « Les Français et l'environnement » (2006), « Les Français et la biodiversité » (2010), « Baromètre de la confiance – Vague 4 » (2011).
2. CLER-Réseau pour la transition énergétique, France Nature Environnement, Réseau École et Nature, Réseau TEE et Union nationale des CPIE, structure porteuse du CRDLA E. Ils représentent 70 % des associations employeuses ayant l'environnement comme objet principal.
3. *JA* n° 503/2014, p. 29.
4. L'Opie est une association spécialisée dans la connaissance et la sauvegarde des insectes ; les études naturalistes, l'information et l'éducation à l'environnement sont ses leviers d'actions. Pour plus d'informations : www.insectes.org.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

Samuel Jolivet, directeur de l'Opie

En matière de contenu et de finalité, cette ingénierie est innovante à plusieurs titres. Elle permet de penser le modèle économique dans son ensemble et d'en faire un objet de réflexion et de débats en tant que tel au sein des associations. Elle n'oppose pas le modèle économique à l'analyse financière mais, au contraire, complète cette dernière par un angle de vue différent et l'introduction d'une autre temporalité. Elle distingue bien ce qui est du ressort de l'analyse de l'existant et ce qui est du domaine de l'ambition, les deux devant ensuite se croiser pour fabriquer un modèle économique cible réaliste et une trajectoire pour l'atteindre. En outre, cette démarche est compatible avec les principaux travaux et référentiels existants en matière de modèle économique, en particulier ceux du Rameau et du Mouvement associatif.

ÉLÉMENTS ACTUELS DE LA BOÎTE À OUTILS ET PREMIERS ENSEIGNEMENTS

Pour étayer cette démarche et donner aux dirigeants associatifs les moyens de faire évoluer leur modèle économique, l'ingénierie repose sur trois principaux temps d'accompagnement collectif.

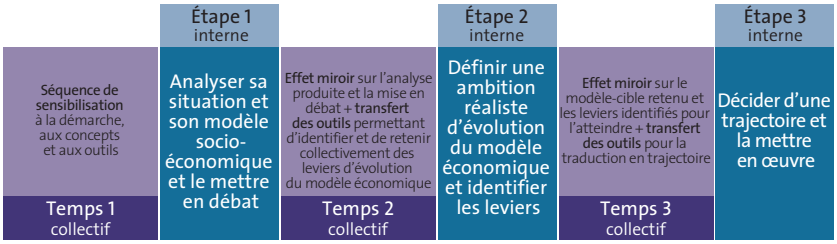
Fondée sur une transmission progressive des outils et une série d'effets miroirs sur le travail réalisé en inter-session par chaque association participante, cette démarche d'accompagnement est saluée par les participants pour : le rythme qu'elle impulse, la mise en autonomie progressive qu'elle permet et les temps d'échanges et de travail entre des structures différentes mais aux problématiques voisines.

En outre, pour chacun de ces trois temps, une boîte à outils spécifique a été constituée.

Elle comprend :

- une série d'apports théoriques et pratiques permettant aux associations accompagnées de maîtriser les principaux concepts et outils du modèle économique et de les mettre en œuvre à partir de leur propre situation ;
- des fiches-outils permettant aux associations de décrire leurs activités sous un angle stratégique, de mettre à plat et d'analyser leur structure de moyens, de définir et matérialiser leur ambition, etc. ;
- des modèles de synthèse permettant de formaliser de manière lisible les principaux constats et propositions issus de la démarche afin de les partager et de les mettre en débat, en interne à l'association comme avec les parties prenantes externes ;
- des fiches-animation qui permettront, au terme de la démarche et de son évaluation, de transférer la méthodologie d'accompagnement aux acteurs et professionnels qui souhaiteront la mettre en œuvre, au premier chef les DLA. ■

FIGURE 2. LES TROIS PRINCIPAUX TEMPS DE L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF



TÉMOIGNAGE

LES VERTUS DE L'EXPÉRIMENTATION

Pour l'Office pour les insectes et leur environnement (Opie)[4], l'opportunité de participer à cette expérimentation tombait à point nommé dans un contexte où les situations économique et financière sont des préoccupations quotidiennes. Nous nous interrogeons constamment sur notre avenir et la pérennité de nos actions, au regard de ce qu'elles apportent à notre projet d'une part, mais aussi par rapport aux conditions humaines et financières dans lesquelles nous les mettons en œuvre.

Une de nos particularités étant d'avoir de nombreux bénévoles impliqués dans nos actions, nous nous interrogeons sur la meilleure manière de valoriser cette contribution opérationnelle auprès de nos financeurs, mais aussi sur le bon équilibre entre cette ressource non monétaire (qui représente néanmoins trois équivalents temps plein) et les compétences de l'équipe salariée.

C'est pourquoi, après une première présentation de la démarche auprès de notre conseil d'administration, nous avons choisi de constituer un groupe projet composé du directeur et d'un administrateur bénévole membre du bureau afin de diversifier les approches et les regards et de favoriser les débats en interne.

Sans être arrivés au terme de la démarche, nous pensons à ce stade que cette expérimentation nous sera utile pour :

- revisiter nos ressources et nos moyens d'action et prendre des décisions en la matière ;
- gagner en autonomie et en indépendance par rapport à nos partenaires et à nos financeurs ;
- nous donner plus de chances de maîtriser notre avenir.

Le besoin d'outils, de regards extérieurs et de confrontation aux problématiques rencontrées par les autres structures sont autant de points qui font de cette expérimentation un moment riche et formateur.

AUTEUR Ludovic Serin
Titre Animateur du CRDLA Environnement

AUTEUR Xavier Roussinet
Titre Directeur associé d'Opus 3

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

LA STRATÉGIE FINANCIÈRE COMME COMPOSANTE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les associations évoluent dans un monde de plus en plus concurrentiel, y compris dans les secteurs qui leur étaient jusqu'alors réservés. Elles doivent faire face à des contraintes de reporting et de contrôle renforcé liées à leur financement par la puissance publique. Une solution s'impose : la stratégie financière.

Les tensions sur les financements publics et la limitation des marges de manœuvre budgétaires ainsi que la contraction de certains marchés renforcent la nécessité pour les associations de se doter d'outils de gestion performants et pousse une partie du secteur à s'interroger sur son modèle économique. Mais l'environnement des associations n'est pas fait que de contraintes. Les besoins sociaux augmentent, la demande d'engagement des citoyens est forte, même si les formes de cet engagement évoluent[1]. La loi de juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) mentionne l'implication de la banque publique d'investissement (Bpifrance) dans le soutien au financement des entreprises de l'ESS, de nouveaux modes de financement apparaissent tels que le financement participatif, les titres associatifs, les *Social impact bonds*…

Dès lors, comment les associations peuvent-elles se saisir de ces opportunités pour consolider leur modèle économique au service de leur projet associatif ? Comment choisir les modes de financement adaptés aux besoins ? Les différents outils de financement sont-ils neutres ou rétroagissent-ils sur le projet de l'association, sur l'inscription dans son environnement ?

NOTION DE STRATÉGIE FINANCIÈRE

La stratégie financière est l'action volontaire permettant de mobiliser les ressources les mieux adaptées aux besoins financiers de l'association. Elle a deux composantes :

- l'une liée au compte de résultat, qui répond à la question « comment faire face à ses charges par des recettes adaptées ? »
- l'autre liée au bilan et qui s'intéresse aux investissements et à la trésorerie ou « comment disposer des ressources suffisantes pour investir, sécuriser l'association et permettre son développement ? »

Avoir une stratégie en la matière, c'est sortir d'une simple logique de « bouclage » du budget ou du plan de financement. C'est avoir à la fois la conscience qu'à chaque type de besoin correspond un type de ressources, et que chaque type de ressource est lié à des contreparties, à un type d'engagement spécifique. Les engagements financiers n'ont pas tous la même signification pour le projet associatif. En clair, si l'argent à une odeur, avoir une stratégie financière, c'est avoir du nez.

ADAPTER LES RECETTES AUX CHARGES

Le groupe de travail du G10 coordonné par le Rameau a déterminé une typologie des ressources, qui est une grille de lecture permettant de classer les différentes formes de ressources en précisant pour chacune d'elles le type de rapport qu'elle entraîne avec la personne physique ou morale qui apporte la ressource[2]. Pour la relation entre une collectivité locale et une association, apporter une subvention n'a pas la même signification que passer un marché ! Si le montant apporté peut être identique, le premier mode de financement fait de l'association un partenaire, le deuxième mode la positionne comme un prestataire,

© Coloures-pic

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

1. HCVA, *Bilan de la vie associative 2012-2014*, La Documentation française, juin 2015, v. *JA* n° 521/2015, p. 6.
2. *JA* n° 503/2014, p. 31.

inscrit dans une relation concurrentielle avec d'autres acteurs privés potentiels, à but lucratif ou non. Autre exemple, celui-là largement pointé dans le dernier rapport du Haut Conseil à la vie associative (HCVA)[3], le remplacement des ressources publiques en baisse par des contributions des usagers est un mouvement de fond dans certains secteurs tels que les sports, les loisirs, la culture… Nul doute que la vitalité et l'agilité des associations permettra à certaines d'entre elles de rééquilibrer leurs ressources dans ce sens, mais si des mesures de tarification ou des recherches d'alliances avec d'autres « tiers-payants » ne sont pas prises, ce rééquilibrage se fait au prix d'une éviction des clientèles les moins solvables, et donc de l'érosion potentielle des projets associatifs qui cherchent l'accès du plus grand nombre à des services.

Sur le plan de la recherche d'un équilibre du compte de résultat, avoir une stratégie financière demande une analyse croisée entre l'identification des besoins, la mobilisation de ressources en quantité suffisante, et l'impact sur le projet induit par les relations sous-jacentes aux différentes ressources qu'on mobilisera.

> « Avoir une stratégie financière demande une analyse croisée entre l'identification des besoins, la mobilisation de ressources en quantité suffisante, et l'impact sur le projet induit par les relations sous-jacentes aux différentes ressources qu'on mobilisera »

INVESTIR ET SÉCURISER L'ASSOCIATION

Tout d'abord, quelques principes guidant la réflexion sur la structure bilancielle d'une association[4] méritent d'être rappelés.

Il faut financer avec les réserves de l'association de manière durable une partie des investissements matériels, mais également ce qu'on appelle le besoin en fonds de roulement, autrement dit le décalage dans le temps entre l'argent que l'on dépense et l'argent que l'on reçoit. L'enquête réalisée par le Centre de ressources DLA France Active et les chambres régionales de l'ESS[5] dans trois régions montre que 40 % des structures ont rencontré des difficultés de trésorerie dans le courant de l'année. Il reste donc du travail pour consolider les fonds propres des associations !

Il faut financer les investissements matériels avec des crédits bancaires à moyen terme, de manière à préserver la trésorerie de l'association.

Il faut réaliser des excédents raisonnables chaque année de manière à consolider les fonds propres de l'association, qui assureront la couverture des besoins de trésorerie, permettront à l'association de financer son développement et amortiront le choc en cas de coup dur. Il faut surtout le faire comprendre aux interlocuteurs publics qui continuent à demander des budgets « à l'équilibre » et à considérer les résultats excédentaires comme une ponction indue sur les subventions.

Mais au-delà de ces quelques règles simples, que penser des différentes formes d'apports, financement solidaire, financement participatif… qui semblent se développer et de leur impact sur l'encastrement de l'association dans son environnement ? Comme pour le compte de résultat, le choix d'une forme de financement n'est pas neutre : l'association doit s'interroger sur les conditions propres à chacun de ces financements, mais également sur ce qu'ils peuvent apporter en plus. Mobiliser un prêt réalisé par un organisme de finance solidaire crée un lien avec les épargnants que n'apporte pas forcément un crédit classique. Mobiliser du financement participatif est sans doute consommateur d'énergie pour un retour de quelques milliers d'euros, donc d'un « rendement » plus faible que la mobilisation d'un crédit bancaire ou qu'un apport en fonds propres, mais l'impact en matière de communication et de création d'un cercle de sympathisants est autrement plus important.

En conclusion, pour définir sa stratégie financière, trois points sont à retenir :

- bien comprendre son modèle et la nature de ses besoins, de manière à trouver les ressources les plus adaptées[6] ;
- mobiliser tous les moyens qu'offrent le secteur bancaire et les réseaux de la finance solidaire et en particulier éviter l'autofinancement des investissements ;
- s'interroger sur les intentions des acteurs qui apportent les financements, et sur les plus-values complémentaires qu'ils apportent telles que l'accompagnement, l'effet d'entraînement sur d'autres financeurs, la communication et la mise en réseau. ■

3. HCVA, *Bilan de la vie associative 2012-2014*, préc.
4. Guides du CR DLA Financement, www.solfia.org.
5. Enquête sur la situation économique et financière des structures de l'ESS « Résultats des enquêtes régionales ».
6. De nombreux accompagnements professionnels existent, notamment les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) : www.avise.org. Pour un dossier d'ensemble sur le DLA, v. *JA* n° 502/2014, p. 17.

AUTEUR	Denis Dementhon
Titre	Directeur général de France Active

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

INVESTISSEMENT SOCIAL : EXTENSION DU DOMAINE DE LA LUCRATIVITÉ ?

La raréfaction actuelle des ressources fragilise les associations. Pour continuer à se développer, elles doivent inventer de nouveaux modèles socio-économiques. Ce contexte laisse place à l'émergence de nouvelles modalités de financement. Parmi les dernières tendances à l'œuvre, les logiques d'investissement social défraient la chronique.

Difficile de cerner facilement ce que recouvre l'investissement social, ce concept ne bénéficiant d'aucune définition universelle. *A minima*, il s'analyse comme un apport de ressources à des organisations œuvrant en faveur du changement social caractérisé par l'attente d'un retour. Il renvoie à des pratiques variées portées par diverses catégories d'acteurs.

PANORAMA DES LOGIQUES D'INVESTISSEMENT SOCIAL

Les pouvoirs publics tout d'abord, dont les modalités d'intervention auprès des acteurs sociaux s'orientent de plus en plus vers de l'investissement sous forme de prêts ou de garanties, comme en témoigne la part du Programme investissement d'avenir (PIA) consacrée à l'économie sociale et solidaire (ESS) ou le lancement de la Banque publique d'investissement (Bpifrance). Contrairement à la subvention, ces outils financiers (apport en quasi-fonds propres du PIA, prêt participatif social et solidaire en cours de mise en place par Bpifrance) ont la particularité de nécessiter pour les acteurs qui en bénéficient de dégager une capacité d'autofinancement. Leur développement conduit certains observateurs à diagnostiquer l'entrée progressive dans une nouvelle ère après l'État-providence, marquée par le passage d'un « État social » à un « État investisseur social ». De leur côté, les entreprises font elles aussi évoluer leurs relations avec les associations vers des logiques d'investissement. De plus en plus, leur soutien à des acteurs sociaux implique un retour en matière d'innovation, de recherche et développement ou de repérage des besoins sociaux.

Plus récemment, un mécanisme d'investissement à impact social (IIS) ou *impact investing* porté par des acteurs financiers s'est fait jour à l'échelle internationale. Objectif : concilier rentabilité financière et rentabilité sociale. Quand les investisseurs sont des épargnants particuliers, on parle alors de finance solidaire. Le mécanisme est simple : des personnes physiques acceptent une moindre rémunération de leur placement pour rendre leur épargne utile (via l'épargne salariale ou l'épargne bancaire). En France, cette modalité de financement rencontre un succès croissant. La preuve : son encours a fortement progressé ces dernières années depuis la loi sur l'épargne salariale de 2001[1] (six milliards d'euros collectés par l'épargne, dont un a été réinjecté dans des projets solidaires).

Mais ces investisseurs peuvent aussi être des acteurs financiers plus conventionnels, témoignant d'une plus forte préoccupation pour l'impact social de leur investissement. À tel point qu'un secteur hybride entre finance et philanthropie semble être en train d'émerger. Contrairement à des mécanismes de prêt ou de don, ces investisseurs prennent des parts en capital dans des structures d'utilité sociale, avec l'espoir d'obtenir un impact social en complément de la rentabilité financière de leur investissement. *A priori*, seules les structures de capital sont concernées par ces mécanismes et non les associations qui sont des groupe-

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

1. L. n° 2001-152 du 19 févr. 2001, *JO* du 20.

© pogonici

ments de personnes. Pour ces dernières, un principe d'émission obligataire associative a cependant été imaginé, soit sous forme d'obligations associatives, soit sous forme de titres participatifs. Ces outils, qui offrent la possibilité à des investisseurs de placer leur capital dans des activités associatives tout en bénéficiant d'une rémunération attractive, suscitent aujourd'hui un regain d'intérêt comme en témoigne la rénovation des titres associatifs prévue par la loi ESS du 31 juillet 2014[2]. Mais ils restent insuffisants aux yeux de certains. Ainsi, les auteurs du rapport « Pourquoi et comment favoriser l'impact social ? » datant de septembre 2014 ont-ils proposé la création d'un statut d'« entreprises à objet social étendu » pour lever le frein statutaire au développement des IIS en France et contourner l'« obstacle » de la forte présence associative dans le champ social. On mesure, à travers cette proposition, à quel point ces logiques sont loin d'être neutres pour les acteurs associatifs.

INQUIÉTUDES SOULEVÉES

Au-delà du nécessaire débat sur la mutation des modèles économiques associatifs, les logiques d'investissement social posent de nombreuses questions. Tout d'abord, elles reposent toutes sur l'idée selon laquelle les fonds propres des associations ont un coût et qu'ils doivent être rémunérés. Elles impliquent donc une nécessité de disposer d'une capacité d'autofinancement pour pouvoir rembourser les apports en quasi-fonds propres. Quand le niveau de risque pris par l'investisseur est jugé important, la rentabilité peut même être élevée, comme dans le cas des *Social impact bonds*. Se pose alors la question de l'adéquation entre ces logiques de financement et les activités d'intérêt général, de la place relative du marché et de l'État et des risques de réduction et de subordination de la politique sociale à des objectifs économiques et financiers. Avec la crainte légitime que des pans entiers de l'action sociale soient abandonnés dès lors qu'ils ne seraient pas jugés rentables et/ou que des externalités positives comme l'amélioration du niveau de santé, de culture, profitables à long terme en matière de croissance, soient mal prises en compte.

De plus, ces mécanismes de financement, qui induisent une obligation de rentabilité, éclairent d'un jour nouveau les conséquences de l'ouverture de l'ESS à de nouvelles formes statutaires comme les entreprises sociales sous statut commercial. En offrant davantage de possibilité de lucrativité à leurs financeurs, ces structures à finalité sociale ne risquent-elles pas de capter la majorité des ressources dédiées à l'économie sociale et solidaire, aux dépens des associations ? Autre problématique : la mesure de l'impact social, inhérente à ces logiques de financement qui implique de mesurer le retour social sur investissement. Comment rendre compte des effets de certaines activités sociales, par nature diffus et de long terme ? Et comment éviter les risques de développement d'une logique de paiement aux résultats ? Dans le cas des *Social impact bonds*, le financement de l'action se réalise progressivement tout au long de son déroulement par la mise en lumière des résultats par un système d'évaluation construit en amont. Une spécificité qui donne un rôle stratégique à l'évaluation en général et à la mesure des résultats en particulier.

En conclusion, ces logiques d'investissement social n'apportent pas qu'une solution technique à un besoin de financement. Elles posent des questions politiques plus fondamentales aux associations et au monde associatif. Comment faire en sorte que ces logiques d'investissement ne se substituent pas au financement public, fondé sur le partenariat et la coconstruction de politiques publiques ? Comment éviter qu'elles ne se traduisent par une prise de pouvoir politique des investisseurs sur les projets, comme on le voit à l'œuvre dans le monde de l'entreprise cotée ? Le monde associatif devra très vite se mettre en ordre de marche pour répondre à ces questions essentielles. ■

AUTEUR	**Marie Lamy**
Titre	Responsable des programmes, Mouvement associatif

2. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, *JO* du 1er août, art. 70.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

HUGUES SIBILLE
Président de la Fondation du Crédit Coopératif et du Comité français sur l'investissement à impact social

SOPHIE DES MAZERY
Directrice de Finansol

« Articuler innovations sociales et innovations financières »

Un débat sur l'investissement à impact social (IIS) s'ouvre en France. C'est un sujet difficile qui mérite écoute réciproque et honnêteté intellectuelle. Le mouvement associatif doit y être force de proposition. Un comité consultatif français a défini, dans le cadre d'un groupe du G8, l'investissement à impact social comme « un investissement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement. Il implique l'établissement d'objectifs sociaux prioritaires spécifiques dont l'impact est mesurable par un processus continu d'évaluation. Ces investissement visent des niveaux de rémunération allant de l'absence de rémunération à des rendements proches du marché ». Sont visées par l'IIS les structures dont le social est le cœur de métier (hébergement d'urgence, insertion par l'activité économique, prévention de la récidive, lutte contre le décrochage scolaire, santé des personnes âgées…) Il concerne donc les associations et entreprises sociales et diffère clairement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) susceptible de concerner toutes les entreprises.

Pour éviter de faux débats sur l'IIS, trois points doivent être éclaircis :

- l'investissement à impact social n'a pas vocation à se substituer aux subventions associatives ni aux modes de financement traditionnels des services sociaux d'intérêt général (SSIG), mais à les compléter dans des conditions précises. En particulier l'IIS devrait permettre de financer des phases d'innovation et de prévention, susceptibles d'inspirer ensuite des politiques publiques plus efficientes ;
- l'IIS ne se limite absolument pas à la création de nouveaux titres de financement souscrits par des investisseurs privés de marché (Social impact bonds). Ainsi l'État et les collectivités territoriales sont et seront de plus en plus des investisseurs à impact social. C'est déjà le cas pour l'insertion par l'activité économique (IAE) où un euro investi par la puissance publique fait remonter deux à trois euros dans les caisses publiques, sans parler des coûts évités à la collectivité par le retour à l'emploi. Mais on peut aussi parler des 20 milliards d'actifs des fondations, investis en bourse ou ailleurs et dont une partie pourrait devenir de l'investissement direct à impact social en lien avec l'objet de chaque fondation ;
- la comparaison internationale au sein du groupe du G8 a montré que la France avait une longueur d'avance en matière d'IIS grâce au succès de la finance solidaire qui mobilise plus d'un million d'épargnants particuliers au service d'un développement économique favorable à l'intérêt collectif. L'association Finansol en fait la promotion et en mesure les évolutions. En 2014, ce sont 6,84 milliards d'euros qui sont investis sur des produits d'épargne solidaire et qui ont généré 1,15 milliard d'euros d'investissement dans des projets à forte utilité sociale et environnementale, finançant ainsi 1 200 entreprises solidaires[1]. La finance solidaire française pratique depuis longtemps le double retour sur investissement : social et financier, et ce, dans des conditions éthiques et transparentes. C'est une source d'inspiration.

La question est alors de savoir comment continuer à innover financièrement au service du développement des associations et des entreprises sociales. Et, par exemple, si l'on peut

1. Finansol, « Le baromètre de la finance solidaire », édition 2015-2016.

PAROLE D'ACTEURS

REGARDS SUR L'INVESTISSEMENT SOCIAL

Considéré par les associations comme un moyen de compléter leurs ressources et par les investisseurs comme une façon d'allier les volets social et financier, le concept d'investissement social est somme toute récent. Points de vue sur le développement de cette logique.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

inventer de nouveaux titres à impact social (TIS) adaptés au contexte français, à partir de l'exemple des *Social impact bonds* pratiqués dans d'autres pays. Ces titres, souscrits par des investisseurs, de statuts divers, financent des projets sociaux, générateurs d'économie pour la collectivité publique, et dont les résultats sont mesurables à moyen terme (trois à cinq ans) dans la perspective d'une duplication à grande échelle. Ils sont rémunérés en fonction de résultats mesurés par un évaluateur indépendant.

Il convient donc de souligner l'intérêt de procéder à des expérimentations de ces titres pour en mesurer les avantages et les inconvénients, et ce, dans une relation partenariale étroite avec les acteurs associatifs et leurs représentants. Les contraintes actuelles du modèle économique associatif français justifient ces expérimentations. Les refuser purement et simplement serait dangereux ! Enfin, il sera nécessaire de mettre en place des titres qui, par contrat, respectent certains principes. Ainsi, le Crédit Coopératif travaille-t-il aujourd'hui sur les principes suivants : respecter la conduite des programmes sociaux par les associations ; utiliser les TIS pour des programmes innovants non couverts par des dispositifs de financement existants ; réduire les amplitudes de risque et par conséquent les niveaux de rémunération potentielle des investisseurs ; restreindre l'apport de financement à des investisseurs sociaux ; limiter les frais de structure et d'évaluation ; mettre en place des indicateurs d'impact facilitant le pilotage des associations.

On le voit, l'investissement à impact social ne part pas de rien en France. Il peut s'appuyer sur des réseaux, de l'expertise, des valeurs. Derrière ce débat, l'enjeu plus général est d'articuler innovations sociales et innovations financières pour maintenir mais aussi rénover un modèle social inclusif, efficient et solidaire. ■

« Le modèle d'investisseur sociétal, une innovation pour le changement d'échelle de l'innovation associative »

CHARLES-BENOÎT HEIDSIECK
Président-fondateur du Rameau

Les relations entre les associations et les entreprises évoluent profondément. L'un des objectifs majeurs devient celui d'accompagner la capacité d'innovation associative. Comment aider l'association à structurer le déploiement à grande échelle de son innovation tout en lui laissant la main sur la manière la plus pertinente de le faire ?

La dernière étude sur l'évaluation des partenariats[2] montre que l'innovation est l'un des leviers majeurs des nouvelles alliances. 78 % des associations soulignent notamment que les partenariats avec les entreprises permettent d'innover en matière de modèle économique hybride.

Le financement du changement d'échelle de l'innovation associative s'inscrit dans cette dynamique. Depuis 2010, le Rameau expérimente un nouveau modèle d'investisseur sociétal. L'objectif est d'accompagner la phase de transformation, qui va de la modélisation de la « preuve de concept » au déploiement à grande échelle de l'innovation. Investir dans un projet associatif nécessite de définir précisément les objectifs, les modalités et les conditions du partenariat.

Objectif : accompagner l'association dans le changement d'échelle de son innovation en coconstruisant avec elle les conditions de son déploiement.

Modalités : quatre axes complémentaires de soutien autour d'un investissement pluriannuel (en moyenne 750 000 euros sur trois ans sous forme de subventionnement), d'un accompagnement stratégique, de la mobilisation de compétences, ainsi que d'une évaluation de l'utilité sociétale du partenariat.

Conditions : une capacité à décrire les impacts de la solution sur l'enjeu adressé, un modèle économique pérenne à terme permettant la sortie de l'investisseur sans risque pour le projet, une synergie avec les enjeux de l'investisseur pour justifier cette forme de recherche et développement (R&D) sociétale.

Ce modèle a été testé autour de 51 partenariats stratégiques auprès de huit investisseurs privés ayant mobilisés 37 millions d'euros. Des partenariats tels que ceux d'AG2R la Mondiale et l'institut Curie sur le sport et la santé, Renault et Wimoov sur la mobilité, GDF-Suez et Habitat & Humanisme sur la précarité énergétique ou La Poste et Jaccede.com sur le handicap ont ainsi pu éprouver cette forme innovante de relation. Le retour d'expériences après cinq ans de recherche vient d'être publié[3]. Gageons que les pionniers de cette nouvelle forme d'engagement sociétal feront des émules au service de la coconstruction du bien commun ! ■

2. Le Rameau, « Évaluation de l'utilité sociétale des partenariats associations-entreprises », mai 2015.
3. Le Rameau, référentiel « modèle d'investisseur sociétal », juin 2015.

Article extrait de Jurisassociations n° 523 du 15 juillet 2015. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr