

Les structures d'intérêt général sont confrontées à un effet ciseau : un accroissement des besoins sociétaux est concomitant avec une raréfaction des ressources<sup>1</sup>.

## Modèles socio-économiques : de quoi parle-t-on ?

L'économie, c'est « l'équilibre de la maison ». Ce sont les moyens nécessaires pour conduire une action, et pour la pérenniser. Le modèle économique représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation. Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'ensemble des projets portés.

## De la différence entre le modèle socio-économique et l'analyse financière

La confusion entre « économie » et « finance » est fréquente ; c'est alors confondre l'outil avec sa fonction.

Il est essentiel de **distinguer l'analyse financière** (bilan, compte de résultats, ratios, tableaux de bord) **des choix en matière de modèle socio-économique** (arbitrage des leviers et des ressources nécessaires & disponibles pour accomplir son projet) ; l'un est du domaine des outils de gestion, l'autre de la décision stratégique.

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

## Du périmètre du modèle socio-économique



Pour définir le périmètre, plutôt que d'appréhender la seule question du « modèle économique », il est plus exact de parler de **modèle socio-économique**. Celui-ci comprend en effet **3 axes** : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.

Le tableau suivant retrace les principales évolutions depuis 2006.

|                                  | Cotisations              | Subventions publiques    | Revenus d'activité                                     | Diversification des fonds privés |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>TOTAL</b><br>113 Md€          | 9%<br>10Md€              | 20%<br>23 Md€            | 66%<br>75 Md€                                          | 5%<br>5,7 Md€                    |
|                                  |                          |                          | 24% CMD publiques<br>42% participations usagers        |                                  |
| <b>TOTAL</b><br>85 Md€<br>70 Md€ | 2011 : 11%<br>2006 : 12% | 2011 : 24%<br>2006 : 34% | 2011 : 25% (CM)/ 36% (PU)<br>2006 : 17% (CM)/ 32% (PU) | 2011 : 4%<br>2006 : 5%           |

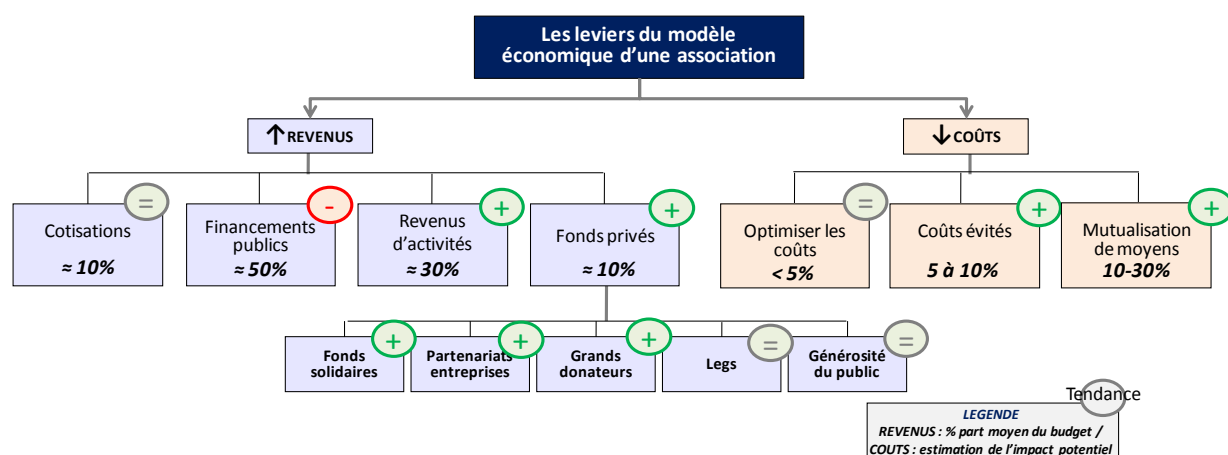
Représentant 44% du financement associatif, les financements publics sont des leviers structurants pour les actions d'intérêt général. De l'Europe aux communes, chaque niveau territorial recouvre des réalités différentes en fonction des compétences de chacun. Selon la nature de l'action, la contractualisation prendra la forme de subvention, d'appel à projets ou d'appel d'offres. Une différence doit en effet être faite entre les initiatives innovantes portées par le secteur et le rôle d'opérateurs des politiques publiques dont les associations sont un puissant bras armé. C'est dans la répartition entre subvention et commande publique que réside la principale transformation.

<sup>1</sup> Etat de l'art « Modèles socio-économiques associatifs » (Le RAMEAU, novembre 2018)

Quel que soit le mode de relation, les financements publics se contractent depuis 2010. Pour continuer à assurer leurs missions et à les développer, les structures d'intérêt général s'ouvrent vers de nouvelles ressources, notamment privées. Celles-ci ne sont pas destinées à remplacer les financements publics, mais à les compléter. L'hybridation des ressources devient souvent en effet un gage de pérennité pour l'association.

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

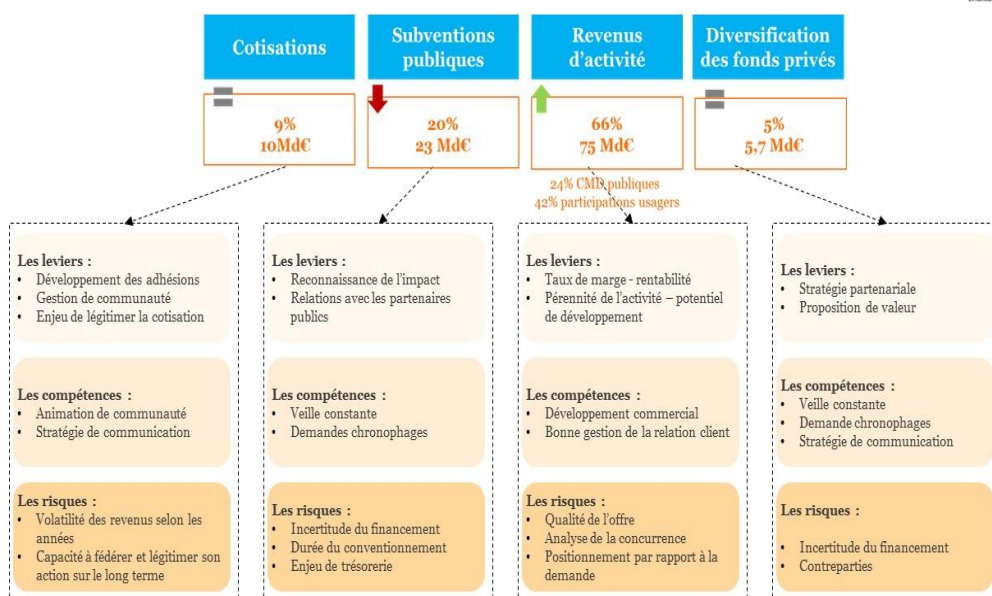
Les leviers du modèle économique s'organisent autour d'une capacité à augmenter les ressources et/ou à diminuer les coûts. Les différentes options sont synthétisées dans le schéma suivant :



## Le choix des leviers les plus adaptés

Les leviers à actionner ne sont pas neutres sur le projet. Ils demandent des compétences et un pilotage des risques adaptés aux choix réalisés.

### L'impact opérationnel des différents leviers de financement



Pour aller plus loin, consulter la plateforme « Modèles socio-économiques associatifs » :  
<https://modelecoassociatif.wordpress.com/>