LA DATE

■ Le programme de recherche sur les spécificités des modèles économiques associatifs a été initié en 2008.

LE CONSTAT

■ Face aux transformations des modèles socio-économiques, il est stratégique d'outiller les associations et les territoires.

MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

LES 10 COMMANDEMENTS

10/10 : tel est le résultat qui pourrait symboliser les 10 enseignements tirés des 10 années de recherche collective engagée sur les modèles socio-économiques associatifs. Autant de principes à graver dans la roche qui permettront de guider et d'ouvrir la voie à la réflexion. Mise en lumière.

Dossier coordonné par Charles-Benoît Heidsieck (Le RAMEAU)

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedtions.fr

SOMMAIRE

P. 17 — Les 10 enseignements d'une décennie de recherche collective
P. 18 — Modèle socio-économique : un outil au service du projet associatif
P. 19 — Les trois leviers d'un modèle socio-économique
P. 21 — Distinguer les modèles d'intérêt général de ceux d'utilité sociétale
P. 22 — La diversité des leviers financiers
P. 24 — La puissance transformatrice de la mobilisation citoyenne
P. 25 — Reconnaître la capacité d'innovation associative
P. 27 — De la dépense sociale à l'investissement sociétal
P. 28 — Accompagner les associations dans leur transformation
P. 30 — Les têtes de réseau à la manœuvre
P. 31 — Une réponse au plus près des territoires
P. 33 — 2019 : de nouvelles avancées sur les modèles socio-économiques

LE CHIFFRE

■ 10 enseignements structurants ont été tirés de cette décennie de recherche collective.

LES 10 ENSEIGNEMENTS D'UNE DÉCENNIE DE RECHERCHE COLLECTIVE

Dès 2008, Le RAMEAU a initié un programme de recherche sur les spécificités des modèles socio-économiques associatifs. En une décennie, la démarche de coconstruction engagée avec les acteurs de référence a permis d'éclairer progressivement un concept complexe mais structurant pour toute association, et plus particulièrement pour celle porteuse de missions d'intérêt général. Retour sur les principaux enseignements de ce cheminement collectif.

Le concept de « modèle socio-économique » n'est pas simple[1]. S'il ne peut y avoir de définition universelle, il est utile de préciser les différentes facettes qui se cachent derrière cette notion structurante pour la pérennité de toute organisation, et plus encore de celle qui repose sur un modèle d'intérêt général. L'économie, c'est « l'équilibre de la maison ». Ce sont les moyens nécessaires pour conduire une action et pour la pérenniser. Le modèle socio-économique s'entend de l'ensemble des ressources disponibles et du 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 tous les projets portés.

Fort de cette définition, le cheminement s'est fait en quatre étapes :

■ 2008-2010 : le temps des expérimentations. C'est avec l'AFM-Téléthon qu'une série d'accompagnements des associations dans leur réflexion stratégique sur les mutations de leur modèle socio-économique a commencé. Il aura fallu près de 150 études de cas pour poser un premier cadre collectif qui a pu être mis en débat ;

■ 2011-2013 : le temps de modélisation. C'est avec la Croix-Rouge française que s'est ouverte l'étape de modélisation des résultats capitalisés durant les expérimentations. Comment monter en généralité sur la base des différents cas étudiés ? Quatre temps ont permis d'avancer : la définition du concept même de modèle socio-économique, la description de son périmètre pour souligner les spécificités associatives, la modélisation d'une typologie pour aider les associations à se positionner et l'identification des leviers pour agir concrètement.

■ 2014-2016 : le temps de l'outillage individuel et collectif. De la note portée par Le Mouvement associatif[2] en 2014 à la plateforme « Trajectoire socio-économique »[3] en 2016, en passant par le centre de ressources numériques « Modèles socio-économiques associatifs »[4], les outillages ont été variés et nombreux pour répondre à la diversité des besoins des associations et des têtes de réseau ;

■ 2017-2019 : le temps de l'appropriation des résultats. Pouvoir s'informer, se former et agir efficacement devient un enjeu stratégique pour les associations. En partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale, en charge de la vie associative, et Le Mouvement associatif, un programme d'appropriation des résultats a été initié. Objectif : que chaque association et chaque tête de réseau puissent trouver des outils adaptés à leurs besoins. Tout un programme…

De ce cheminement collectif, 10 enseignements structurants ont été tirés. Chacun, décrit et illustré, fait l'objet d'un article de ce dossier. Celui-ci présente les bases pour comprendre la notion de modèle socio-économique, mais aussi les inspirations qui permettront à chacun de s'orienter vers les acteurs et les centres de ressources adaptés à ses besoins.

Pour aller plus loin, rendez-vous est donné d'ores et déjà au Forum mondial Convergences des 5 et 6 septembre 2019 où seront lancés à la fois le référentiel « Les modèles socio-économiques d'intérêt général »[5] et le MOOC « Les nouveaux modèles économiques associatifs » réalisé en partenariat avec l'Essec et Le RAMEAU. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

1. Sur le sujet, v. dossier « Modèles socio-économiques – Un modèle hybride », *JA* 2018, n° 582, p. 16 ; dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », *JA* 2017, n° 563, p. 15 ; dossier « Modèles socio-économiques – Des modèles au top ? », *JA* 2016, n° 543, p. 17 ; dossier « Modèle économique – Le changement, c'est maintenant ! », *JA* 2015, n° 523, p. 15 ; dossier « Modèle économique – Face à l'usure, le sur-mesure », *JA* 2014, n° 503, p. 16 ; dossier « Modèle économique – Sur quel pilier danser ? », *JA* 2013, n° 483, p. 16.

2. CPCA, « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs », janv. 2014 ; v. égal. *JA* 2014, n° 503, p. 30, étude C.-B. Heidsieck, C. Germain *in* dossier préc.

3. http://trajectoire-socioeco.crdlae.org ; *JA* 2017, n° 563, p. 27, étude L. Serin, T. Chandesris, B. Giraud *in* dossier préc.

4. https://modeleecoassociatif.wordpress.com.

5. Supplément *JA* 2019, n° 604, à paraître.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE : UN OUTIL AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF

Face à la raréfaction des ressources et à l'augmentation des besoins sociétaux, le modèle socio-économique devient un élément structurant de la pérennisation de toute association. Quelle est sa juste place dans le projet associatif ?

La place du modèle socio-économique est claire : c'est un outil au service du projet. Il correspond à la stratégie de moyens pour mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation de l'ambition que s'est fixée l'organisation. Pour bien le positionner, il convient d'aborder les trois questions qu'une organisation se pose lorsqu'elle se projette dans l'avenir : quelle est ma vocation, autour de quelles spécificités ? Comment mes missions et mes activités évolueront-elles pour toujours mieux répondre à l'ambition de mon projet et à l'évolution de l'écosystème ? Quels sont les moyens à mobiliser pour réaliser les objectifs fixés ?

Si ce n'est qu'un outil, il ne faut pas néanmoins en sous-estimer l'importance. Ne pas aborder avec sérieux la question de la transformation de son modèle socio-économique, c'est prendre deux risques : l'un technique, l'autre politique. Le risque technique, c'est de croire que « l'intendance suivra » ! Ce n'est pas le cas, et toute organisation qui ne tient pas compte du principe de réalité de l'écosystème dans lequel elle évolue est vite rattrapée par la réalité… au risque que ce soient ses besoins de financement plus que son projet qui lui dictent les décisions à prendre. Le risque politique, c'est de ne pas mettre en action le projet, voire d'avoir une incohérence entre les valeurs qu'il porte et sa capacité à les mettre en œuvre. Ce risque est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de projets d'intérêt général. Le rôle du modèle socio-économique est de se donner les moyens de mener sereinement ses actions et, surtout, de pouvoir les pérenniser. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

ILLUSTRATION

« La diversité des modèles et leur résistance à toute standardisation font force de règle »

La reconnaissance des spécificités du modèle socio-économique associatif reste un combat à gagner dans un contexte qui l'a particulièrement malmené depuis 15 ans. De fait, la prédominance du prisme concurrentiel dans l'économie, conjuguée à la baisse des financements publics, a fragilisé les acteurs associatifs, suscitant des interrogations sur les moyens de concilier l'éthique du projet et la pérennisation des activités. Or il faut ici rappeler, comme l'exprime Jean-Louis Laville[1], que l'économie associative n'obéit pas à une logique d'accumulation, ni à un comportement dicté par les calculs de rentabilité et d'utilité individuelle, mais qu'elle met en œuvre une activité non séparable du collectif dans lequel elle s'insère et reposant sur ses seules richesses, la force du travail et de l'engagement. Aussi, toute politique de financement pour le soutien de l'activité associative doit-elle toujours s'accompagner d'une attention accrue à sa nature et aux missions qu'elle remplit. Or entre État et économie de marché, nos sociétés ont encore du mal à comprendre que cette économie ne peut se penser sous quelque forme de soumission ou de mimétisme à l'un ou l'autre, mais, au contraire, dans sa souveraine existence en complémentarité des deux. Cela repose sur la capacité des acteurs à s'assumer ainsi

1. J.-L. Laville, *L'Économie sociale et solidaire*, éditions du Seuil, 2016.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

et à s'assurer les moyens de cette existence, d'une part, et sur la responsabilité des politiques publiques à garantir l'environnement le plus favorable à cela, d'autre part.

Du côté des acteurs, le sujet est de plus en plus examiné au sein des réseaux, nourris par les travaux de recherche et d'outillage de nombreuses structures[2]. Qu'en retire-t-on ? C'est que la diversité des modèles et leur résistance à toute standardisation font force de règle, tout en permettant de faire émerger trois piliers communs et devant être pensés ensemble : les leviers financiers, les richesses humaines et les alliances[3]. Aussi, cela passera par diverses mesures publiques nécessaires comme la pérennisation d'un cadre fiscal adapté, l'encouragement à la subvention pluriannuelle de soutien à l'initiative associative, l'adaptation de la commande publique par des critères sociaux et environnementaux renforcés, la reconnaissance du modèle non lucratif au niveau européen ou le renforcement des services sociaux d'intérêt général (SSIG), mais aussi par le soutien et la reconnaissance de l'engagement associatif de toute forme tout au long de la vie, par la simplification administrative pour faciliter le bénévolat, par sa formation et sa sécurisation. Cela passera enfin par l'investissement dans les capacités partenariales entre les trois entités : État, associations, marché.

Enfin, on ne peut envisager le travail sur le modèle socio-économique de façon décorrélée des enjeux d'évaluation. Avant que d'être un outil de redevabilité auprès des bailleurs, l'évaluation doit permettre d'améliorer la qualité de l'action et de dire, surtout par les faits, la réalité et la totalité de la valeur démocratique, sociale et économique produite par les associations. Jean-Louis Laville toujours, citant Marcel Mauss et Karl Polanyi, affirme que l'économie associative, c'est l'extension de la démocratie à l'économie, faute de quoi les lois du marché risquent de vider la citoyenneté de son sens. Tout financement de la vie associative devrait donc s'inquiéter de cela : permettre de nourrir cette extension démocratique plutôt que de l'étouffer. ■

Par Philippe Jahshan,
président du Mouvement associatif

LES TROIS LEVIERS D'UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques : tels sont les trois leviers d'un modèle socio-économique dont il est nécessaire d'articuler les effets pour agir avec pertinence et cohérence.

Principale ressource d'une organisation d'intérêt général fondée sur l'engagement : les richesses humaines mobilisées au service du projet[4]. Elles sont fondamentales pour comprendre le modèle de fonctionnement ainsi que les besoins financiers. Selon l'implication de bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle socio-économique ne se structure pas de la même manière. Par exemple, pour les associations employeuses, la masse salariale est généralement le premier poste de coûts, représentant en moyenne entre 60 % et 80 % de leur budget. Deuxième axe socio-économique, les ressources financières recouvrent deux logiques distinctes : l'investissement et le financement de l'activité. La première logique concerne les associations gérant des activités qui impliquent des investissements lourds. C'est notamment le cas des établissements sanitaires et sociaux, des organismes de logement ou de microcrédit. Le financement de l'activité est quant à lui celui nécessaire à la réalisation du projet associatif, mais aussi au fonctionnement de la structure. Chacune de ces logiques s'appuie sur des leviers financiers différents.

Enfin, la stratégie d'alliances de la structure impacte significativement son modèle[5]. Sa capacité à réaliser son action en synergie avec d'autres, voire à mutualiser les moyens, a en effet une influence très forte sur ses besoins et la manière de capter les ressources nécessaires. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck,
président-fondateur du RAMEAU

2. KPMG, « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations », commandité par l'UDES et Le Mouvement associatif, janv. 2017 ; *JA* 2017, n° 561, p. 12 ; v. égal. les travaux du RAMEAU : https://modeleecoassociatif.wordpress.com.

3. CPCA, « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs », janv. 2014.

4. Dossier « Richesses humaines – Des pierres précieuses », *JA* 2018, n° 577, p. 16.

5. Dossier « Intérêt général – L'alliance : un vrai bijou », *JA* 2018, n° 587, p. 16.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediteurs.fr

ILLUSTRATION

“ Construire une société où l’engagement doit être l’affaire de tous ”

Certains lecteurs s’en souviendront : les trois leviers que sont les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques, constituant les modèles socio-économiques des associations, étaient déjà au cœur des discussions lors des célébrations du centenaire de la loi de 1901. Le président de la mission interministérielle pour la célébration de ce centenaire, Jean-Michel Belorgey, le rappelait alors : « […] la vie associative ne peut être réduite à un système de sous-traitance, ou de concession »[6]. Les manifestations de 2001, aux thématiques sectorielles et territorialisées, avaient permis de mettre l’accent sur ces trois leviers. Les Conférences de la vie associative de 2006[7] puis de 2009 revisitèrent ce triptyque.

Avec le temps, il faut bien admettre que les réflexions ont été menées en silo. Les différents gouvernements ont œuvré pour développer les ressources humaines des associations tant en matière de bénévolat que de volontariat en prenant appui sur les motivations de l’engagement et en sécurisant les dirigeants associatifs. L’emploi associatif a été soutenu parfois fortement, mais par à-coups. Dans le domaine financier, ces mêmes gouvernements n’ont eu de cesse de rechercher des solutions pour améliorer les modalités du financement public par voie de subvention et pour développer les financements privés. S’agissant des alliances, les partenariats n’étaient envisagés que de manière bilatérale entre deux acteurs, sans échange ni réciprocité. Or les alliances sont une démarche de coconstruction qui s’établit entre les partenaires, chacun apportant à l’autre une complémentarité qui permet de faire ensemble ce qu’aucun des acteurs ne peut faire seul. La charte d’engagements réciproques[8] pose les fondements de cette coconstruction entre les associations et les pouvoirs publics sans toutefois y inclure tout l’écosystème – les contributeurs privés comme les entreprises, d’une part, et les bénéficiaires qui peuvent être acteurs au lieu de consommateurs, d’autre part.

Comme le démontrent les travaux en cours de La Fonda, du Labo de l’ESS et de l’Avise[9], les alliances, par nature territoriales, se composent de l’ensemble des parties prenantes qui contribuent toutes à l’action et donc à une société en mouvement. Pour cela, il est nécessaire de mettre un terme à l’opposition entre les mondes lucratif et non lucratif, qui doivent agir en complémentarité. Si des oppositions historiques séparent encore aujourd’hui ces deux univers complémentaires, ils peuvent s’enrichir mutuellement en travaillant davantage ensemble. Créer une relation de confiance entre les associations et les entreprises en synergie avec les pouvoirs publics, sans oublier les citoyens dans leur action individuelle, est donc un enjeu majeur.

© vectorfusionart

Convaincu de la contribution majeure des associations au projet du gouvernement pour une société plus inclusive et solidaire, celui-ci a construit une feuille de route qui vise à sceller un pacte de confiance fort entre les associations, les pouvoirs publics et les entreprises, mais aussi à construire une société où l’engagement doit être l’affaire de tous[10].

Lorsque Le RAMEAU a proposé d’examiner ces trois leviers sous un autre angle qui consistait à casser ces silos et à prendre comme point de départ les alliances, le ministère chargé de la vie associative en a apprécié l’intérêt, considérant que les pouvoirs publics devaient renforcer l’accompagnement de la vie associative de cette manière. Il s’agissait de construire et de tester un modèle expérimental d’appropriation du cheminement qui permette de parvenir à une coconstruction de partenariats fondés sur une confiance réciproque et durable. Le soutien de l’État à cette forme innovante d’accompagnement et de formation est devenu une évidence. ■

Par Charles-Aymeric Caffin, chef de bureau, Bureau du développement de la vie associative

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediteurs.fr

6. Mission interministérielle pour la célébration du centenaire de la loi de 1901, dossier « Centenaire de la loi de 1901 sur la liberté d’association », La Documentation française, déc. 2000.
7. http://discours.vie-publique.fr > « Ressources » > « Discours publics » > « Conseil des ministres du 25 janvier 2006. La Conférence nationale de la vie associative ».
8. Charte d’engagements réciproques entre l’État, Le Mouvement associatif et les collectivités territoriales, 14 févr. 2014 ; v. égal. charte d’engagements réciproques entre l’État et les associations regroupées au sein de la CPCA, 1er juill. 2001.
9. www.lelabo-ess.org > « Nos thèmes de travail » > « ESS et création de valeur ».
10. Ministère de l’Éducation nationale et de la Jeunesse, secrétariat d’État, « Feuille de route pour le développement de la vie associative » et communiqué de presse, 29 nov. 2018, *JA* 2018, n° 590, p. 3 et p. 7.

DISTINGUER LES MODÈLES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL DE CEUX D'UTILITÉ SOCIÉTALE

La confusion est fréquente entre structures d'intérêt général et opérateurs d'utilité sociale. Pourtant, pour tenir compte des réalités de terrain qui ne peuvent se confondre, les droits associés à chacun ne sont pas les mêmes. Un éclairage s'impose !

Lorsque les formes des différents acteurs sont comparées, il est essentiellement question de statut[11], de modes de gouvernance, de pratiques, voire de valeurs. En général, il est très peu fait mention des différences structurelles des modèles socio-économiques, pourtant source d'une valeur ajoutée différente, en cohérence avec la légitimité de chaque forme.

Il existe une réelle confusion en France entre la notion de « non-profit » – l'activité économique n'a pas pour objectif un résultat économique, mais un résultat sociétal – et celle d'intérêt général – la structure ne repose pas sur un modèle économique d'activité, ce qui lui confère des droits particuliers. La confusion est d'autant plus grande qu'il n'existe aucune définition juridique de l'intérêt général et que seule la définition fiscale sert de référence[12].

Ainsi, les acteurs économiques d'utilité sociale et les structures d'intérêt général – associations et fondations – ne reposent pas, par nature, sur le même modèle socio-économique. L'un repose sur les revenus d'activité, fût-il hybride et subventionné dans un premier temps de recherche et développement (R&D), alors que l'autre, par essence, ne peut être fondé sur de telles ressources. En effet, si tel était le cas, la structure serait alors requalifiée comme n'étant plus d'intérêt général et devrait renoncer à la fois au bénévolat et au recours aux contributions volontaires publiques et privées, telles que les subventions d'activité, la générosité publique ou encore le mécénat. C'est parce qu'elles ne sont pas considérées comme des « agents économiques » que les structures d'intérêt général peuvent capter des ressources financières et humaines de natures différentes. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

ILLUSTRATION

" (Ré)apprendre à valoriser les spécificités des modèles d'intérêt général "

Alors qu'ils sont plus que jamais reconnus, les modèles d'intérêt général sont souvent mal connus. Il est donc nécessaire d'en qualifier les spécificités et d'en (ré)affirmer la complémentarité avec les modèles socio-économiques d'utilité sociale. Pour bien comprendre la distinction entre les modèles d'une structure d'intérêt général et ceux d'un opérateur économique d'utilité sociale, il peut être opportun de retracer les périodes de l'histoire associative. Trois grandes ères la caractérisent, et chacune d'elle met en lumière l'une des missions d'intérêt général que porte le secteur.

Tout d'abord, rappelons que la loi Le Chapelier de 1791 avait supprimé tout droit d'association afin de bannir l'existence de corps intermédiaires entre le citoyen et l'État. Il faudra attendre 1884 pour la création des syndicats et 1901 pour celle du droit associatif. Le monde associatif s'est ainsi construit sur la capacité d'engagement bénévole. Ce qui caractérise alors le modèle socio-économique, c'est cette énergie de mobilisation dont les coûts induits sont pris en charge à la fois par la subvention et la générosité publique. L'action associative est alors une force de contribution volontaire venant soutenir et compléter les actions d'intérêt général portées par l'État. Historiquement, les activités d'éducation populaire, sanitaires et sociales et de la famille ont ainsi été des initiatives de la société civile, souvent reprises dans le cadre de politiques publiques élargies.

À la faveur de la décentralisation, une deuxième période s'ouvre au début des années 1980, qui se structurera réellement à partir des années 1990, notamment autour de dynamiques comme l'insertion ou ●●●

11. Dossier « Modes de reconnaissance – La garde-robe associative », *JA* 2019, n° 600, p. 16.
12. Dossier « Intérêt général – Un concept en mutation », *JA* 2019, n° 595, p. 15 ; dossier « Rapports et réglementation – Travaux d'intérêt général », *JA* 2016, n° 546, p. 18.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

●●● la politique de la ville. L'association n'est plus une simple source d'inspiration, mais devient un « auxiliaire des pouvoirs publics ». Les collectivités territoriales s'appuient alors sur la force d'action des associations pour les aider à mettre en œuvre des politiques publiques locales au plus près des besoins. La proximité des associations devient un levier d'action qui sera largement utilisé pour déployer concrètement des actions parfaitement adaptées aux spécificités des territoires et des publics concernés. Cette fonction d'opérateur de proximité complète progressivement celle de lieu de l'engagement volontaire. Le modèle socio-économique se transforme alors : la richesse humaine mobilisée est de plus en plus souvent salariée et le financement évolue vers le revenu d'activités « commanditées ». Si le subventionnement reste dans un premier temps majoritaire, on note une évolution à partir du milieu des années 2000 vers un mode de contractualisation qui passe progressivement par la commande publique. La subvention représentait 34 % des 51 % de financements publics en 2005 – soit deux tiers –, alors qu'en 2017, elle n'en représente plus que 20 % des 44 % – soit moins de 50 % des financements publics[13].

Avec la crise de 2008, une troisième ère s'ouvre. Les structures d'intérêt général sont alors reconnues pour leur capacité d'innovation en portant une forme de R&D empirique originale. Au plus près du terrain, la capacité d'expérimentation prend soudain une nouvelle valeur face à l'augmentation des besoins sociétaux et à la raréfaction des ressources.

Ces trois positions – lieu de l'engagement collectif, opérateur de proximité et « laboratoire expérimental » – se cumulent, rendant parfois floues les frontières entre les missions d'intérêt général et celles relevant d'un opérateur d'utilité sociale. Pourtant, il est stratégique de distinguer les périmètres car ces missions ne relèvent ni des mêmes objectifs, ni des mêmes modalités, ni des mêmes temporalités. De plus, les droits associés à chacun sont nécessairement différents, notamment pour le recours au bénévolat et l'usage du mécénat et de la générosité publique. Il revient donc à chaque structure de bien clarifier son positionnement pour choisir le modèle qui lui correspond. Le référentiel « Les modèles socio-économiques d'intérêt général »[14] revient très largement sur ce point pour en éclairer les contours. À un moment d'hybridation des modèles, il est plus que jamais indispensable que chacun connaisse les spécificités de son propre positionnement. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

LA DIVERSITÉ DES LEVIERS FINANCIERS

Les modes de financement des actions d'intérêt général sont en profonde évolution. Ce mouvement nécessite de revoir en profondeur les fondements et les modalités de captation des ressources financières indispensables à la réalisation des projets.

Le budget associatif est passé de 70 milliards d'euros en 2006 à 113 milliards d'euros en 2018[15] (v. schéma ci-contre). Les mutations de chacun des leviers financiers sont notables. La nature du financement public, qui a très largement évolué du subventionnement vers la commande publique, a connu le changement le plus marquant. Cela transforme profondément le paysage associatif. Le financement par revenus d'activité est ainsi passé de 49 % à 66 % en une décennie.

Les cotisations progressent moins vite que le développement du secteur, leur part en valeur relative ayant diminué et étant passée sous la barre des 10 %. Si le montant du financement privé est passé de 3,5 milliards d'euros en 2006 à 5,7 milliards d'euros en 2018, sa valeur relative est restée stable (5 % des financements associatifs). ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

13. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, coll. « Hors-série Juris associations », Juris éditions – Dalloz, 3e éd., 2019.
14. Supplément *JA* 2019, n° 604, à paraître.
15. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, préc. ; v. égal. dossier « Paysage associatif – De battre le cœur ne s'arrête pas… », *JA* 2019, n° 596, p. 15.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediions.fr

ILLUSTRATION

“ L’arbre des leviers : appréhender les leviers de financement d’un projet d’intérêt général ”

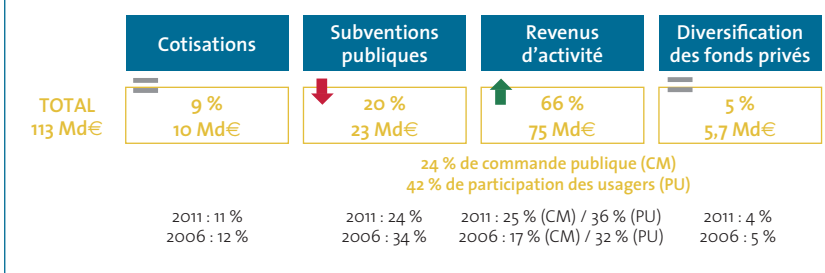
Si les financements ne sont que le deuxième levier de structuration des modèles socio-économiques associatifs, ils n’en sont pas pour autant secondaires ! Comprendre leurs évolutions et leur articulation est indispensable pour pouvoir se projeter dans l’avenir.

Les leviers de financement du modèle économique s’organisent autour d’une capacité à augmenter les ressources et/ou à diminuer les coûts. Dans la logique de coûts, la classique « optimisation » est souvent la première option envisagée, mais elle présente un potentiel limité. Deux autres leviers sont à privilégier : il s’agit, d’une part, de la valorisation du bénévolat et, d’autre part, du renforcement des alliances. Rendre compte du bénévolat permet de donner une vision plus réelle des besoins de la structure. Agir en alliance et mutualiser les moyens permet de réduire significativement les coûts sans impacter le cœur d’activité de l’association, même si ce sont des dynamiques exigeantes pour une structure.

Concernant les différents leviers de financement, il faut d’abord rappeler que leur utilisation est variable d’une association à l’autre. Les revenus d’une structure militante d’une cause médiatisée pourront reposer exclusivement sur les cotisations de ses membres et les dons du grand public. *A contrario*, une structure gestionnaire opératrice de politiques publiques financera son action par les revenus d’activité. Un modèle de ressources est donc lié à une histoire et une activité, et peut associer quatre types différents de leviers tels que les revenus d’activité, les subventions publiques, les cotisations des adhérents et les fonds privés (v. schéma) :

- la part des revenus d’activité progresse le plus, mettant ainsi effectivement l’activité économique au cœur des revenus des structures – issus à 42 % de la participation des usagers et à 24 % de la commande publique. Cette augmentation est portée notamment par un développement de la vente aux usagers, qui devient un moyen complémentaire d’assurer la viabilité des projets. Cette évolution interroge les capacités et modes d’action des missions d’intérêt général ;
- les subventions publiques diminuent. Conjugué au développement des pratiques de commande publique, cela laisse moins d’autonomie aux associations dans leurs ressources et moins de marges de manœuvre pour l’innovation et l’expérimentation. Ces modes de contractualisation fragilisent donc le positionnement et le rôle des acteurs dans leur contribution à l’intérêt général ;
- la part de financements issus du privé demeure stable, minoritaire à date, et ne pourra se substituer à la contribution publique. Ils demeurent une opportunité de complément à considérer, particulièrement adaptée pour certains types de projets ou causes – c’est le cas notamment des partenariats avec les entreprises et des contributions des fondations en croissance. La générosité publique, si elle demeure stable, est en profonde transformation dans ses modalités : dons en ligne, microdons et, plus généralement, une réflexion quant à des modalités de fidélisation des relations entre donateurs et associations.

Notons enfin que la tendance est à l’hybridation de ces différents leviers pour consolider le modèle de financement[16]. Sa mise en œuvre peut être un facteur de complexité pour l’association : elle exige un pilotage fin, une ouverture à de nouveaux modes de fonctionnement et partenaires… En bref, cela nécessite d’être pensé en amont afin de garantir une cohérence avec l’identité de la structure. ■



Sources : Insee, Addes, Le Mouvement associatif, « Paysage associatif » du laboratoire du CNRS, oct. 2018.

Par Charlotte de Wailly, chargée de mission, Association pour le développement de l’accompagnement à la stratégie et l’innovation de l’intérêt général (Adasi)

16. Fonjep, « Enquête sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d’éducation populaire », mars 2017 ; *JA* 2017, n° 563, p. 22, étude N. Dussert *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », préc. ; *JA* 2018, n° 582, p. 33, étude N. Dussert *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », préc.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediti ons.fr

LA PUISSANCE TRANSFORMATRICE DE LA MOBILISATION CITOYENNE

La force de l'engagement est au cœur de la capacité d'action des associations. Petit tour d'horizon de la diversité des richesses humaines.

La mobilisation des richesses humaines au service du projet associatif est le premier levier du modèle socio-économique des structures d'intérêt général[17]. Sans l'engagement, pas de projet ! La diversité des formes d'engagement en est l'une des caractéristiques majeures : bénévolat, salariat, mécénat de compétences, service civique… Toutes ces formes de mobilisation sont en progression :

- l'évolution depuis 2010 montre une stabilité du bénévolat avec un taux de 24 % en 2019 – contre 23 % en 2010 et 25 % en 2013 et 2016 – et environ 13 millions de bénévoles associatifs[18] ;
- avec 1,8 million de salariés – soit l'équivalent de 1,5 million d'emplois à temps plein[19] –, le secteur est toujours porteur d'une réelle dynamique ;
- en 2019, ce sont près de 150 000 jeunes qui pourront s'engager[20] en service civique, dispositif mis en place depuis 2010 ;
- un tiers des entreprises engagées dans des partenariats associatifs proposent des actions de bénévolat et/ou de mécénat de compétences. Celles-ci sont illustrées dans le guide du Medef portant sur la diversité des formes d'engagement de l'entreprise pour mobiliser ses équipes[21].

Face à cette formidable capacité de mobilisation, il reste à bien articuler les richesses humaines entre elles. Il est essentiel que les missions confiées soient cohérentes avec la forme choisie. Si elles sont complémentaires, elles ne se substituent pas. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

ILLUSTRATION

" Téléthon : le choix de l'intérêt général et de l'innovation médicale "

L'innovation médicale semble toujours réservée à des élites intellectuelles, des inventeurs inspirés, des explorateurs du vivant géniaux et/ou des experts de l'industrie. Pourtant, l'aventure, populaire par excellence, qui s'exprime chaque fin d'année depuis 1987 au travers du Téléthon, est l'illustration parfaite de la puissance transformatrice de l'engagement citoyen. Il faut se souvenir que cette aventure est issue de la révolte créatrice de quelques familles frappées par des maladies négligées et incurables. Des maladies oubliées parce que soi-disant trop rares. Des maladies injustes parce que frappant pour plus de la moitié les enfants et dont l'image perturbante de petits « anges » en fauteuil roulant a suscité une véritable prise de conscience. Ces familles ont su se fédérer et s'organiser au service d'une stratégie ciselée, qui a préféré, aux discours belliqueux et à la rage destructrice, l'intérêt général et l'innovation médicale.

Inventé par ces familles, le Téléthon à la française, alchimie délicate d'un show télévisé de 30 heures allié à des milliers d'événements festifs jusque dans les plus petits villages de France, a transformé le paysage social de notre pays et constitué un formidable moteur du don, multipliant par quatre, en 30 ans, la générosité publique en France. Personne ne connaît vraiment l'association qui le porte – l'Association française contre les myopathies (AFM) –, mais tout le monde connaît le Téléthon, incarnant un véritable lien social. Sa réussite repose aussi sur une organisation extrêmement cadrée et la notion d'obligation de résultats, réunissant des centaines de professionnels, 250 000 bénévoles, 50 000 associations locales et une générosité sans faille

17. Dossier « Richesses humaines – Des pierres précieuses », *JA* 2018, n° 577, p. 16.
18. France bénévolat, « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019 », avr. 2019, *JA* 2019, n° 601, p. 6, obs. T. Giraud.
19. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, préc.
20. www.service-civique.gouv.fr.
21. Medef, Le RAMEAU, « Construire ensemble l'engagement associatif des salariés », 2016.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

de 1 million de donateurs et 5 millions de personnes dans les rues ou les salles des fêtes chaque premier week-end de décembre. Le Téléthon, légitimé par la transparence, la convergence de l'émotion et des résultats scientifiques exceptionnels, permet de collecter environ 90 millions d'euros annuellement, dont la majorité est consacrée à la recherche. La pertinence de ce pari de l'innovation ne s'est pas démentie. L'association ne s'est pas contentée de financer des projets de recherche ; elle l'a fait dans une perspective pensée et programmée :

■ puisque 80 % des 7 000 maladies rares sont génétiques, elle a créé les outils et les compétences pour identifier les gènes responsables. C'est ainsi que deux ans seulement après la création de son laboratoire Généthon, furent publiées et mises gracieusement à la disposition de la communauté scientifique les premières cartes du génome humain. Une recherche qu'avaient dédaignée les institutionnels car jugée « non noble » ;

■ elle a su concentrer des moyens sur des objectifs clés et inscrits dans la durée. C'est ainsi que 25 ans d'efforts ininterrompus, souvent contre vents et marées, ont permis de transformer le rêve de la thérapie génique en réalité tangible pour les premières maladies rares et d'ouvrir la voie à des solutions nouvelles pour des affections plus fréquentes, telles que le cancer. Des vies sont sauvées, des malades sortent de leur fauteuil, des aveugles retrouvent la vue. Ni miracle, ni effets médiatiques, mais des preuves de concept et des premières mondiales qui se succèdent et sont désormais entrées dans une phase d'accélération pour la thérapie génique ;

■ elle a également pu compter sur ses propres outils de développement et de production de biomédicaments ainsi que d'investissement dans des start-up issues de cette recherche foisonnante, autour notamment de Genopole Évry, le premier bioparc français, pensé et voulu par l'AFM-Téléthon.

Les défis urgents, auxquels l'association sensibilise les décideurs depuis ces dernières années, portent sur l'impérieuse nécessité de créer, en France, une filière allant de la recherche à l'industrialisation des biothérapies innovantes, réunissant les acteurs privés et publics, sécurisant ainsi notre indépendance sanitaire nationale et l'accès des patients à ces traitements innovants, à des prix maîtrisés, assumables par la collectivité. Un magnifique exemple de véritable démocratie sanitaire et scientifique. ■

Par Laurence Tiennot-Herment, présidente de l'AFM-Téléthon

RECONNAÎTRE LA CAPACITÉ D'INNOVATION ASSOCIATIVE

Le secteur associatif se distingue par sa capacité à porter des missions d'intérêt général. Parmi elles, la capacité d'innovation est un atout essentiel au moment où se réinventent les solutions pour répondre à l'ampleur des défis sociétaux.

Le secteur associatif porte trois principales missions d'intérêt général :

■ les associations sont par essence le lieu de l'engagement volontaire au service d'un projet collectif librement défini ;

■ grâce à leurs spécificités, les associations sont opératrices dans des domaines où les autres acteurs publics et privés ne peuvent intervenir avec la même pertinence ;

■ grâce à leur proximité avec les personnes et les territoires, et donc à une profonde connaissance des fragilités, les associations sont des lieux d'innovation. Elles expérimentent de nouveaux modèles qui peuvent éventuellement être essaimés plus largement, notamment dans le cadre de politiques publiques.

Cette troisième mission d'intérêt général se situe entre les deux premières : il s'agit de la capacité d'innovation associative[22]. ●●●

22. Dossier « Innovation sociale – L'ADN associatif », *JA* 2016, n° 547, p. 16 ; dossier « Initiative associative – Une lueur dans la crise », *JA* 2013, n° 485, p. 18.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediti ons.fr

●●● 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[23]. Cette démarche empirique, particulièrement adaptée à la captation de « signaux faibles », fait du secteur associatif un terreau propice à l'innovation. La proximité du terrain, au plus près des besoins, la mobilisation des énergies bénévoles et la souplesse d'action sont les trois principaux leviers d'une dynamique de créativité permanente. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

ILLUSTRATION

" Môm'artre : faire évoluer le modèle socio-économique tout au long du processus d'innovation sociétale "

Depuis 2001, Môm'artre implante des lieux de prise en charge des enfants de 4 à 11 ans dans les quartiers populaires. Le service proposé est global : sortie de l'école, goûter, devoirs, projets artistiques. Il est adapté aux rythmes de vie urbaine via des horaires tardifs et aux réalités budgétaires des familles grâce à un tarif basé sur le quotient familial. Le choix du projet éducatif repose sur des projets conçus et animés par des artistes professionnels.

Les pédagogies individuelles et collectives permettent de développer le potentiel des enfants. Nos lieux d'accueil sont ouverts sur le quartier et propices au renforcement du lien social. Notre association se développe en parallèle des prestations artistiques et des formations. Notre projet a vécu plus de 7 ans isolé dans un quartier parisien et son budget était réduit à son strict minimum. À ce jour, Môm'artre compte 16 lieux d'accueil répartis dans 4 régions et son budget atteint les 4 millions d'euros.

Un projet d'intérêt général ne peut faire l'économie de comprendre l'organisation de la politique publique. Nous avons dû appréhender le fonctionnement de nos institutions, les dispositifs, les circuits de décision et les règles. Nos équipes doivent être en veille en permanence et à tous les échelons territoriaux. Ce n'est pas l'unique responsabilité des dirigeants, mais aussi celle des équipes de terrain au contact direct avec les collectivités territoriales. La rencontre physique des interlocuteurs reste essentielle. Cette veille et ces rendez-vous sont à intégrer comme une mission à part entière dans les fiches de poste. Si notre projet n'a eu de cesse d'évoluer, il est resté constant et ancré dans sa démarche de mettre l'économique au service de ses objectifs d'action et d'impact, et non l'inverse. Questionner régulièrement les besoins éducatifs, sociaux, territoriaux et s'appuyer sur les acteurs en présence pour faire évoluer notre offre a été notre méthodologie. La construction d'un modèle économique est étroitement liée au profil des bénéficiaires visés. Cela s'est concrétisé par une grille tarifaire adaptée aux revenus des parents. Requestionner régulièrement et collectivement le « pourquoi » et « pour qui » de notre projet nous a permis de garder le cap.

L'innovation partenariale repose sur la capacité d'ouverture. Nous avons, à juste titre, pensé que des entreprises privées pouvaient trouver un intérêt à nous héberger. Qu'il s'agisse de centres commerciaux ou de gares qui cherchent à développer de nouveaux services, ces entreprises nous ont accueillis dans leurs espaces. Au-delà de la pertinence de ces partenariats utiles aux usagers, nos charges locatives d'exploitation se sont réduites de 10 %. Nous avons également proposé au secteur privé des interventions artistiques et revu pour ce faire notre structuration juridique en sectorisant notre association pour rester en règle avec les obligations fiscales.

L'évolution du modèle économique ne va pas sans l'anticipation des compétences internes. Nous avons régulièrement recherché et intégré de nouveaux talents. Chaque nouvelle phase nous amène à repenser notre organigramme, qui évolue en moyenne tous les deux ans. L'une des forces pour porter l'innovation consiste à associer aux grandes décisions les cadres intermédiaires[24]. Nous avons aussi exploré et mobilisé d'autres ressources en complémentarité, et non en substitution : bénévoles, volontaires, missions ponctuelles de mécénat de compétences. Nous souhaitions également être accompagnés afin d'acquérir plus de méthodologie via un regard extérieur expert. Chaque innovation reste une découverte, mais surtout un nouveau challenge. Quand nous nous sommes lancés dans les phases de déploiement, nous en avons eu très logiquement et systématiquement besoin. L'échange entre pairs reste aussi une grande source d'enrichissement. ■

Par Chantal Mainguené, présidente-fondatrice de Môm'artre

23. GPMA, Le RAMEAU, « Livre blanc – L'innovation associative », déc. 2017.
24. En anglais, le *middle management*.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

DE LA DÉPENSE SOCIALE À L'INVESTISSEMENT SOCIÉTAL

L'atypicité des structures d'intérêt général est de mieux en mieux reconnue[25]. Des investisseurs publics et privés se sont penchés sur la question pour identifier la façon d'aider ces structures à pérenniser leurs actions, à se développer et à transmettre les innovations sociétales qu'elles ont fait émerger.

Face aux défis de transformations économiques, sociales, environnementales et sociétales, de nouveaux modèles d'investissement se mettent en place pour soutenir les projets d'intérêt général.
Soutenir ces projets de manière adéquate suppose de bien appréhender leurs spécificités. Le soutien doit s'adapter aux besoins des projets. Financer le projet selon son cycle d'évolution et l'accompagner face aux difficultés qu'il rencontre : tels sont les enjeux des investisseurs. Il ne s'agit donc pas d'un « simple » financement, qui peut prendre différentes formes (*crowdfunding*, contrat à impact social, investissement sociétal, etc.), mais bien d'un investissement global intégrant un réel accompagnement pour garantir la réussite du projet[26].
S'agissant de l'innovation sociétale, dont les associations sont le terreau favorable[27], il convient de bien comprendre les caractéristiques du processus d'innovation. Celui-ci est spécifique par rapport aux parcours d'innovation classique[28] : il inverse expérimentation et modélisation, et l'industrialisation se fait par irrigation et non pas seulement par le développement de l'organisation à l'origine de l'innovation. À chacune des étapes franchies correspondent des besoins différents qu'il convient d'examiner avec attention[29].
Le choix de l'innovation sociétale est complexe pour un investisseur public ou privé. Les projets d'intérêt général sont plus risqués, moins rentables économiquement et plus complexes. Ils nécessitent donc une attention particulière[30]. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

ILLUSTRATION

" Vitamine T : une alliance aboutie entre modèles social, socio-économique et d'investissement "

Créé en 1978 par La Sauvegarde du Nord – fameuse association du secteur sanitaire et social –, le groupe Vitamine T compte 22 entreprises sociales en Hauts-de-France, dans le Grand-Est et en Ile-de-France. Il emploie près de 4 000 salariés, dont la majorité issue du chômage de longue durée et de l'exclusion. Ses ressources sont de 80 millions d'euros, hybridant chiffre d'affaires et aides publiques à l'insertion qui ont nettement baissé dans son exploitation (soit 12 %). Ses activités économiques au service de sa mission sociale sont très diverses, avec une percée remarquable dans l'économie circulaire.
Né au sortir des Trente Glorieuses, alors que la France découvre le chômage de masse et que s'effondrent des pans entiers de l'économie, ce groupe a été confronté à trois enjeux majeurs : la nécessité d'innover au cœur de l'économie pour trouver des solutions pour les publics les plus éloignés de l'emploi rencontrant des difficultés sociales sévères, construire des alliances avec les entreprises privées, s'affranchir pour partie des seuls financements publics déclinants. Cela sans aucun compromis possible avec son histoire associative, son objet social et la volonté de ses fondateurs.
Redoutable challenge que la recherche d'un subtil équilibre entre profit social et soutenabilité économique. Pour y parvenir, dans un contexte où la frontière était encore étanche entre associations et entreprises, où la culture dominante renvoyait aux pouvoirs publics et au secteur non lucratif les missions d'intérêt général, ce groupe a su trouvé des voies sur le long terme.
Il a d'abord investi de manière offensive le secteur concurrentiel pour développer ses activités, en défrichant notamment la nouvelle économie circulaire, à forte intensité de main-d'œuvre et porteuse ●●●

25. AG2R La Mondiale, Le RAMEAU, guide pratique « L'investissement sociétal en actions ! », oct. 2018.
26. Le RAMEAU, référentiel « Modèle d'investisseur sociétal », juin 2015.
27. Dossier « Innovation sociale – L'ADN associatif », *JA* 2016, n° 547, p. 16 ; dossier « Initiative associative – Une lueur dans la crise », *JA* 2013, n° 485, p. 18.
28. GPMA, Le RAMEAU, « Livre blanc – L'innovation associative », préc.
29. A. Dupon, témoignage au séminaire « Économie & sens », Collège des Bernardins, janv. 2019.
30. Caisse des dépôts, Le RAMEAU, séminaires « Investisseurs et accompagnateurs de l'innovation sociétale », avr. 2017 et mai 2018.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

●●● d'innovations technologiques. Ces conquêtes lui ont permis de changer d'échelle, notamment avec la réindustrialisation de sites délaissés.
Il a ensuite noué des alliances avec des entreprises privées, sensibles à la question sociale, mais soumises aux règles de rentabilité et de rémunération du capital de l'économie de marché : mécénats de compétences, création d'implants d'activité d'insertion au cœur d'entreprises, entrée de chefs d'entreprise dans la gouvernance opérationnelle… Le modèle le plus abouti est la création de plusieurs *joint-ventures*. Le groupe a en effet ouvert le capital de près de la moitié de ses structures à des investisseurs privés, essentiellement des entreprises dans le secteur des déchets, des services et de l'intérim, et ce de manière minoritaire, avec des pactes d'actionnaires encadrant strictement l'objet social et la distribution des dividendes.
Il a enfin inventé un modèle de gouvernance singulier, sanctuarisant la mission d'intérêt général tout en mobilisant les outils juridiques de l'économie classique.
L'association Vitamine T, « mère » de l'ensemble du groupe, a créé une *holding* dont elle est l'unique propriétaire, à laquelle elle confie la gestion opérationnelle de ses filiales, dans certaines desquelles sont donc présents des capitaux privés. Elle définit et contrôle la stratégie sociale, nomme les dirigeants, consolide et alloue les résultats économiques et financiers.
La prochaine étape, compte tenu de la taille du groupe et du départ progressif des fondateurs, sera la création d'une fondation actionnaire pour consolider dans le temps un tel modèle. ■

Par André Dupon, président de Vitamine T

ACCOMPAGNER LES ASSOCIATIONS DANS LEUR TRANSFORMATION

En une décennie, l'accompagnement a changé de positionnement. Alors que les besoins étaient encore peu identifiés et mal reconnus il y a quelques années, l'accompagnement est aujourd'hui plébiscité. Encore faut-il s'entendre sur les notions et la diversité des réalités qui se cachent derrière cette notion multifacette.

La notion d'accompagnement est plurielle[31]. Bien l'appréhender permet de proposer des parcours d'accompagnement pertinents. L'accompagnement couvre une diversité de modalités mais aussi de métiers[32] (animation, développement des compétences, conseil, évaluation/audit). Il désigne la compétence apportée à une organisation pour résoudre une ou plusieurs problématiques. Les accompagnateurs sont très variés : ils relèvent de la sphère publique, du secteur associatif et des métiers de l'espace privé.
Les partenaires publics et privés des associations mettent en place diverses pratiques d'accompagnement qui répondent à deux objectifs distincts :
■ l'accompagnement à finalité opérationnelle, qui soutient la réalisation d'un projet (suivi de la relation partenariale, mise en réseau, relais de communication du projet, apport d'expertises, etc.) ;
■ l'accompagnement à finalité stratégique, qui accompagne l'évolution de la structure[33] (coaching de dirigeants, conseil en stratégie, participation à la gouvernance, etc.).
En moins de 10 ans, les pratiques de soutien des investisseurs publics et privés ont beaucoup changé. D'un « simple » soutien financier, elles ont d'abord évolué vers une aide opérationnelle. Depuis quelques années, l'accompagnement stratégique se développe aussi pour tenir compte des changements profonds auxquels doivent faire face les structures d'intérêt général[34]. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

31. Dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », *JA* 2017, n° 570, p. 15.
32. Adasi, Adéma, Avise, le Don en Confiance, La Fonda, France bénévolat, Ideas, Le Mouvement associatif, Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab, Le RAMEAU, RNMA, note « Évolution de l'accompagnement des structures associatives : constats, besoins et pistes de réflexion », juill. 2017 ; *JA* 2017, n° 570, p. 16, étude C. Germain *in* dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », préc.
33. Adasi, Le RAMEAU, *Oser l'intérêt général !*, coll. « La Fonda », Les Éditions du Net, juin 2017 ; *JA* 2017, n° 562, p. 11.
34. Le RAMEAU, « Étude systémique sur l'innovation sociétale », nov. 2017.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

ILLUSTRATION

“ Modèle socio-économique pour DLA : une approche qui fait sens ”

Penser « modèle socio-économique » (MSE) est un formidable levier pour (re)prendre la maîtrise de son projet associatif, pour être en phase avec le sens de son engagement, pour être acteur de son devenir plutôt que de le subir et pour répondre aux enjeux sociétaux, de transition écologique en particulier. Mais cette notion, dans un contexte de profonde transformation des ressources et d'exercice des activités des associations, nécessite un dispositif d'accompagnement pour devenir pleinement utile aux bénéficiaires.

Le site « Trajectoire socio-économique »[35] créé par le Centre de ressources DLA Environnement (CRDLA Environnement) permet ainsi :

- de comprendre ce qu'est un modèle socio-économique ;
- d'analyser le modèle socio-économique de son association et de mesurer l'importance des enjeux liés ;
- d'identifier les leviers d'action pour faire évoluer le modèle socio-économique vers davantage de durabilité et de pertinence au regard du projet associatif.

L'animation conduite par le CRDLA Environnement autour de cet outil a atteint son objectif : les chargés de mission DLA[36] s'en sont saisis. Ils sollicitent très régulièrement le CRDLA Environnement pour que, dans le cadre de leurs missions de diagnostic et d'accompagnement associatif, il les appuie dans l'usage de la plateforme et de ses nombreux supports.

En 2018, le CRDLA Environnement a pris l'initiative, avec l'appui du RAMEAU, d'organiser à leur attention un cycle de webinaires « MSE » comprenant une séance introductive et des séances thématiques. Plus de 30 d'entre eux en ont bénéficié, partiellement ou en totalité. Dans ce cycle, les DLA ont pu tout d'abord comprendre et échanger autour des caractéristiques du modèle socio-économique associatif et de la façon dont ce dernier s'inscrit dans la stratégie de développement d'une association, dans le but de construire, pour les bénéficiaires du DLA, des accompagnements sur ce sujet. Ils ont ensuite approfondi leurs connaissances, avec des études de cas pratiques, sur les piliers « ressources financières » et « alliances »[37]. Ce dernier pilier est sans doute le plus innovant et le plus inédit pour les associations d'intérêt général, et donc le plus difficile à appréhender.

Ainsi, le CRDLA Environnement a pu mesurer les besoins forts des DLA sur ce sujet et la pertinence de l'approche « MSE » dans leur mission. Ils sont demandeurs d'échanges et d'apports sur le modèle socio-économique et les webinaires constituent l'une des solutions adaptées aux problématiques qu'ils rencontrent. Leurs questions et leurs interventions ont démontré leur connaissance significative des enjeux du modèle socio-économique. Les DLA ont bien identifié que le MSE est un cadre pertinent d'analyse pour appréhender l'ensemble des problématiques auxquelles font face les associations. Un sondage réalisé par le CRDLA Environnement auprès des DLA montre que la plateforme « Trajectoire socio-économique » permet aux DLA qui l'utilisent de clarifier la notion de modèle socio-économique et de bénéficier d'outils d'accompagnement pertinents.

Pari gagné pour le CRDLA Environnement car le DLA est un dispositif important dans l'accompagnement des associations et il est indispensable que ses chargés de mission et les consultants missionnés sur les accompagnements maîtrisent la notion du modèle socio-économique associatif et ses enjeux pour le secteur. Les associations ont libre accès à la plateforme « Trajectoire socio-économique », mais pour faire évoluer ou même transformer son modèle socio-économique, l'accompagnement est bienvenu, voire indispensable. ■

Par Ludovic Serin, chargé de mission au CRDLA Environnement, Union nationale des CPIE

© VectorMine

35. http://trajectoire-socioeco.crdlae.org ; *JA* 2017, n° 563, p. 27, étude L. Serin, T. Chandesris, B. Giraud *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », préc.

36. Dispositif créé par l'État et la Caisse des dépôts, organisé avec un réseau de 103 DLA départementaux et 17 DLA régionaux dans le but d'accompagner les organisations de l'ESS en faveur de la création d'emplois.

37. V. en p. 19 de ce dossier.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediteurs.fr

LES TÊTES DE RÉSEAU À LA MANŒUVRE

Les mutations des modèles socio-économiques associatifs sont profondes. Face à la transformation du secteur, les têtes de réseau associatives ont un rôle stratégique à jouer. Elles sont déjà concrètement à l'œuvre pour accompagner leurs membres.

Le Mouvement associatif a récemment publié un guide sur les missions des têtes de réseau associatives[38]. Cet outil éclaire sur la place structurante qu'elles ont dans l'écosystème, mais aussi sur leur responsabilité en matière d'accompagnement de leurs membres dans les transformations.

Outre la réflexion sur l'évolution de leur propre modèle, les têtes de réseau sont les accompagnateurs « naturels » de leurs membres sur les mutations de leurs modèles socio-économiques[39]. Que ce soit pour les informer, les former ou les aider à agir avec efficacité, la capacité d'outiller les associations devient un levier stratégique majeur.

Les expérimentations sont nombreuses. Il est utile qu'elles soient capitalisées et partagées largement pour aider chacun à (ré)inventer son propre modèle. En effet, il ne s'agit pas d'enfermer les associations dans un modèle standard, mais bien au contraire de donner les moyens à chacune de trouver celui qui correspond à son propre projet. La diversité des leviers rend possible une multitude de solutions. Encore faut-il les connaître, en comprendre les spécificités et maîtriser les fondamentaux des questions sur les modèles socio-économiques !

En s'appropriant elles-mêmes cette question complexe et en animant des échanges entre pairs, les têtes de réseau associatives contribuent à consolider les associations de leur réseau. Pour cela, elles doivent aussi être reconnues, consolidées et soutenues dans leurs actions pédagogiques. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

ILLUSTRATION

“ Capitaliser la richesse des expérimentations des têtes de réseau associatives ”

Si de nombreuses têtes de réseau associatives ont mené des expérimentations depuis une décennie, les travaux de capitalisation et de mise en partage des résultats sont encore trop peu fréquents. Il est urgent de croiser les regards et d'engager une véritable dynamique collective.

Dans la continuité de la note publiée par Le Mouvement associatif en 2014, l'Union nationale des CPIE a été la première tête de réseau associative à proposer à ses pairs du secteur de l'environnement de mener ensemble une expérimentation sur la transformation des modèles socio-économiques des associations environnementales. Le Centre de ressources du dispositif local d'accompagnement (CRDLA) Environnement a piloté ce travail, qui a donné lieu à la plateforme pédagogique « Trajectoire socio-économique »[40]. Depuis, de nombreuses autres têtes de réseau ont mené des réflexions collectives – par exemple, l'Uriopss Ile-de-France lors de son congrès en octobre 2018 – et/ou outillé leurs membres – par exemple, la Fédération nationale des centres sociaux. De son côté, le Réseau national des maisons des associations (RNMA) a consacré ses deux derniers congrès à la question. Le moins que l'on puisse dire est donc que l'évolution des modèles socio-économiques est au cœur de nombreux débats.

Pour se doter d'une vision systémique de la question, le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep) a lancé, dès 2017, des travaux en profondeur. Après une étude réalisée sur les pratiques des associations agréées par le Fonjep, il a mené quatre recherches-actions pilotées par des laboratoires de recherche aussi différents que complémentaires :

38. Le Mouvement associatif, Adasi, « Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives », janv. 2019 ; *JA* 2019, n° 594, p. 6, obs. E. Benazeth. Pour aller plus loin sur le sujet, le dossier du numéro 605 de *Juris associations* sera consacré aux fédérations et têtes de réseau.

39. *JA* 2017, n° 563, p. 18, étude C. Germain et p. 20, étude E. Fiessinger *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », préc.

40. http://trajectoire-socioeco.crdlae.org ; *JA* 2017, n° 563, p. 27, étude L. Serin, T. Chandesris, B. Giraud *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », préc. ; v. égal. en p. 29 de ce dossier.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

ATEMIS, FMSH, LISRA et Le RAMEAU. Les résultats ont été partagés lors de son assemblée générale en juin 2019. L'une des expérimentations a plus spécifiquement porté sur les modèles socio-économiques des têtes de réseau de proximité (départementales et régionales). Il est en effet important de souligner que, si les têtes de réseau ont incontestablement un rôle stratégique majeur à jouer en la matière, elles ne pourront pleinement le tenir que si elles sont elles-mêmes consolidées dans leurs missions et leurs moyens pour les réaliser.

Les travaux du Mouvement associatif, d'une part, et du Fonjep, d'autre part, sont les bases d'une nouvelle capacité collective à se saisir de la question de l'accompagnement à la transformation des modèles socio-économiques, tant des têtes de réseau que de leurs membres. Il est indispensable de promouvoir ces travaux, mais aussi de définir comment les capitaliser, les modéliser et les diffuser largement. Ils sont en effet utiles pour l'ensemble du secteur, et pas seulement pour les associations suffisamment matures pour s'approprier seules les résultats.

La question est maintenant le déploiement sur les territoires. Les outils comme la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! » en sont des facilitateurs, mais encore faut-il qu'une véritable démarche d'écoute des territoires permette d'adapter les modalités opérationnelles aux besoins et aux acteurs présents localement. La tâche est immense, mais si les réseaux nationaux s'articulent avec ceux qui existent dans les territoires, il sera possible de mettre en synergie les contributions de chacun. Cette dynamique exige de nouveaux dialogues et méthodes de travail entre réseaux riches de leurs différences qu'il convient encore d'inventer largement. Les silos sont encore trop souvent source d'incompréhension et de perte d'énergie. Gageons que les différentes initiatives en cours permettront de mieux mettre en œuvre le « devoir d'alliance » au service du bien commun plébiscité par les associations, les élus et les citoyens[41]. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

UNE RÉPONSE AU PLUS PRÈS DES TERRITOIRES

La coconstruction territoriale s'impose comme un moyen efficace de mieux répondre aux besoins des personnes et des territoires les plus fragiles. Les associations sont à la manœuvre pour y contribuer… et réinventer ainsi en proximité leur modèle socio-économique.

76 % des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de coconstruction à la fois pour réduire les fragilités et pour créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Cependant, 46 % d'entre eux ne savent pas encore comment piloter ce mouvement d'alliances innovantes[42].

La « catalyse » a progressivement émergé comme troisième ingénierie territoriale aux côtés de celles de gestion et du management de projets locaux. Elle facilite la mobilisation collective des acteurs d'un territoire pour agir ensemble au service des défis communs. Collectivités territoriales, associations et entreprises se mobilisent pour (ré)inventer conjointement des solutions qui tiennent comptent des spécificités du territoire au sein duquel elles sont implantées. Les associations pionnières sont à la manœuvre pour contribuer à ce mouvement de coconstruction du bien commun.

Cette dynamique émergente s'est construite empiriquement. Elle se traduit au plan international par les objectifs de développement durable (ODD), dont le 17e objectif est d'être capable d'inventer collectivement des réponses pertinentes face à l'ampleur des défis collectifs. Ce mouvement correspond à une nouvelle capacité d'action collective transformatrice qui permet d'éclairer une nouvelle vision partagée et d'évoluer vers une gestion régulatrice plus équilibrée, durable et fraternelle[43]. ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

41. Le RAMEAU, Observatoire des partenariats, « Rapport quinquennal 2013-2017 : l'accélération de la co-construction ! », févr. 2018, *JA* 2018, n° 575, p. 7, obs. E. Benazeth ; Observatoire des partenariats, « Impacts des alliances au service du bien commun – Rapport du regard croisé chercheurs-praticiens », mars 2019.

42. *Ibid.*

43. Dossier « Intérêt général – Un concept en mutation », *JA* 2019, n° 595, p. 15.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediti ons.fr

ILLUSTRATION

“ Une offre d’accompagnement en deux temps, construite sur nos complémentarités ”

En tant qu’acteur du financement de l’entrepreneuriat solidaire à Paris depuis près de 20 ans et porteur d’outils d’accompagnement comme le dispositif local d’accompagnement (DLA), Paris Initiative Entreprise (PIE) est confronté quotidiennement aux problématiques rencontrées par les entreprises sociales au sens large. Trop souvent, le modèle économique correspond à la recherche du Saint-Graal pour les dirigeants associatifs afin de pérenniser activités et emplois. Il est toujours accompagné des verbes « structurer », « consolider » ou encore « diversifier », sans toujours être en mesure de faire le lien avec les leviers à actionner, ni les solutions à apporter.

Que se cache-t-il derrière le terme de « modèle socio-économique » ? Comment le traduire en langage opérationnel ? Le travail de recherche réalisé depuis maintenant 10 ans par Le RAMEAU sur les modèles socio-économiques a fourni des grilles de lecture systémiques, pratiques et adaptables aux différents acteurs accompagnés. Mais ces approches théoriques restent trop souvent abstraites pour les structures, trop occupées sur le terrain. Ce constat, partagé à la fois par Le RAMEAU, l’Adasi et PIE, nous a amenés à proposer une offre d’accompagnement en deux temps, construite sur nos complémentarités (recherche, financement, accompagnement) : premièrement, la sensibilisation à la thématique ; deuxièmement, l’identification des quelques leviers à actionner.

Un modèle socio-économique articule des ressources de financement (revenus d’activité, subventions, mécénat), des compétences humaines et des partenaires. Lancé en mars 2019, un premier webinaire, ouvert à tous, a réuni près de 140 participants afin de sensibiliser à la thématique et d’exposer ces différents modèles et leurs leviers correspondants. Par exemple, les compétences nécessaires au développement commercial d’une activité propre diffèrent de celles liées à la levée de fonds publics, et, souvent, les structures envisagent le passage d’un modèle à un autre sans partir des contraintes qui sont les leurs : quelles sont mes partenaires ? Quelles sont mes compétences ? Remettre au premier plan ces contraintes et risques opérationnels permet de mieux appréhender son modèle socio-économique. Bien identifier un problème est la première étape clé pour le résoudre. Cette généralité sonne comme une évidence, mais explique pourtant parfois les difficultés qu’ont les structures à trouver l’accompagnement adapté à leur(s) enjeu(x).

Le deuxième temps proposé vise à aller plus loin dans l’identification des nœuds de blocage. Dans le cadre de sessions de codéveloppement, un petit groupe de six structures, sélectionnées sur appel à projets, confrontent leurs modèles, leurs contraintes et les objectifs qu’elles se fixent en termes d’évolution de modèle. Le but est simple : cerner le nœud du problème et identifier des pistes de travail claires.

Les structures ont ensuite la capacité de définir leur propre stratégie de parcours d’accompagnement, en fonction des nœuds identifiés et de l’offre disponible sur leur territoire. Des outils comme le DLA ou la plateforme d’orientation « Pousses.paris », lancée en 2019 par PIE et la Ville de Paris, prennent alors tout leur sens.

Le temps est la ressource la plus chère pour un entrepreneur. Faire ce travail d’identification permet d’en gagner beaucoup et d’optimiser la chaîne de l’accompagnement. ■

Par Baptiste Guillemet, consultant, chargé de mission DLA, Paris Initiative Entreprise (PIE)

© Julien Eichinger

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediti ons.fr

2019 : DE NOUVELLES AVANCÉES SUR LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Depuis 2008, de nombreux travaux ont été capitalisés sur les modèles socio-économiques d'intérêt général. Ce dossier en retrace les enseignements, et un référentiel[1] ainsi qu'un MOOC[2] seront publiés en septembre[3] pour les partager largement.

Face aux transformations qu'ils connaissent, il est stratégique d'outiller les associations et les territoires sur la question des modèles socio-économiques[4]. Si, face à l'effet de ciseaux « augmentation des besoins sociétaux / raréfaction des ressources », toutes les organisations publiques et privées sont invitées à revoir leurs modèles[5], ceux des structures d'intérêt général comportent des spécificités[6] qu'il est nécessaire de préserver collectivement afin de ne pas perdre notre capacité à comprendre les « signaux faibles » et à expérimenter de nouvelles solutions au plus près des territoires.

Trois constats s'imposent :

- le rôle des structures d'intérêt général et de la force de l'engagement est de mieux en mieux reconnu, notamment en matière d'innovation sociétale[7] ;
- le passage de la dépense sociale à l'investissement sociétal[8] oblige chacun à définir son juste positionnement et sa contribution réelle à l'intérêt général, et les « investisseurs » sont tout aussi questionnés sur la pertinence de leur choix que les projets qu'ils soutiennent sur les résultats concrets de leurs actions ;
- l'accompagnement en matière de mutation des modèles socio-économiques reste encore très largement à inventer. Si des « premières briques » existent[9] et que des initiatives collectives se mettent en place[10], la prise de conscience de la nécessité d'accompagner le secteur associatif à la hauteur des enjeux est encore à construire collectivement.

Ce ne sont plus tant les outils qui manquent que la volonté de les promouvoir et l'organisation de la montée en compétences nécessaire pour les utiliser. En effet, il ne suffit pas de créer une diversité de solutions pour s'informer, se former et agir efficacement : encore faut-il que ces outils soient connus et appropriés.

De très gros efforts de pédagogie et de mise en synergie ont été réalisés depuis ces dernières années, mais le chemin reste encore à faire pour que ce travail soit porté au plus près des besoins des acteurs territoriaux[11]. Pour ce faire, la place des têtes de réseau de proximité est structurante[12]. Nous nous devons collectivement d'être à l'écoute de leurs besoins et de leurs propositions.

Au moment où la question de l'hybridation des modèles est au cœur des débats, il est fondamental de bien comprendre la place que les structures d'intérêt général peuvent jouer, mais aussi comment leur diversité au plus près des besoins locaux est une richesse. Nous avons beaucoup de mal à dépasser la description des modèles actuels et leurs limites pour nous projeter vers de nouvelles solutions et être force de propositions empreintes de la réalité de terrain. La capacité d'expérimentation des structures d'intérêt général peut devenir un atout formidable pour tester de nouvelles opportunités[13] et en valider les « preuves de concept » avant de vouloir trop rapidement les déployer, sans avoir pris le temps d'en analyser toutes les conséquences. Leur positionnement peut contribuer à inventer de nouvelles formes de valorisation et de partage de la valeur.

Si nous voulons être réellement efficaces, nous ne devons pas confondre vitesse et précipitation. La transformation des modèles socio-économiques est un enjeu sociétal stratégique pour tous. Il revient à chacun d'étudier son modèle pour en comprendre les rouages. Les associations d'intérêt général ne font pas exception, mais, en raison de leur positionnement spécifique, nous avons collectivement intérêt à nous mettre à l'écoute de la recherche et développement (R&D) empirique qu'elles sont capables de porter, tels les éclaireurs des solutions futures. C'est là un véritable investissement d'avenir ! ■

Par Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU

1. Le RAMEAU, référentiel « Les modèles socio-économiques d'intérêt général », supplément *JA* 2019, n° 604, à paraître.
2. Essec – Le RAMEAU, MOOC « Les nouveaux modèles économiques des associations », sept. 2019.
3. Lancement prévu lors du Forum mondial Convergences des 5 et 6 septembre 2019.
4. V. en p. 18 de ce dossier.
5. V. en p. 19 et p. 22 de ce dossier.
6. V. en p. 21 de ce dossier.
7. V. en p. 25 de ce dossier.
8. V. en p. 27 de ce dossier.
9. Par exemple, « La boussole stratégique des projets d'intérêt général » de l'Adasi en 2016, le site « Trajectoire socio-économique » du CRDLA Environnement, v. en p. 28 de ce dossier.
10. Par exemple, le Fonds d'ingénierie pour le changement d'échelle de l'innovation sociale expérimenté par la Caisse des dépôts.
11. V. en p. 31 de ce dossier.
12. V. en p. 30 de ce dossier.
13. V. en p. 24 de ce dossier.

Article extrait de Jurisassociations n° 603 du 15 juillet 2019. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediteurs.fr