

# LE KIT ASSO DU PARTENAIRE

## ÉTAPE 3

Mieux connaître  
les modèles socio-économiques  
associatifs.

Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF

en partenariat avec  CREDIT  
COOPÉRATIF

Choisir  
l'intérêt  
général

# UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE ASSOCIATIF EST UN OUTIL AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF.

Il représente les moyens (humains, partenariaux et financiers) dont dispose une association pour atteindre son objectif social, tout en assurant l'équilibre du projet et garantissant sa pérennité.

## LES 3 LEVIERS DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE ASSOCIATIF

1

### LES RICHESSES HUMAINES

*bénévoles – salariés – volontaires – stagiaires  
mécénat de compétences*

**PRINCIPALE RESSOURCE DE L'ASSOCIATION, LA STRUCTURATION DE LA RICHESSE HUMAINE MOBILISÉE AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF EST FONDAMENTALE** pour comprendre le modèle de fonctionnement, ainsi que les besoins financiers de l'association. Selon l'implication de bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle économique ne se structure pas de la même manière. Par exemple, pour les associations employeuses, la masse salariale est généralement le premier poste de coûts.

2

### LES FINANCEMENTS

*cotisations – subventionnement – mécénat, don, partenariat privé - commande publique - vente de produits ou services - financements bancaires / investissements*

**L'AXE FINANCIER DOIT PRENDRE EN COMPTE : LE FINANCEMENT DE L'ACTIVITÉ ET L'INVESTISSEMENT.** Le financement de l'activité recouvre les besoins pour réaliser le projet associatif, mais aussi pour faire fonctionner l'association. L'investissement concerne quant à lui les associations gérant des activités qui nécessitent des investissements lourds. C'est notamment le cas pour les établissements sanitaires et sociaux, le logement. Chacune de ces logiques s'appuie sur des leviers différents.

3

### LES ALLIANCES

*de positionnement - de production et diffusion - de moyens*

**LA STRATÉGIE D'ALLIANCES DE L'ASSOCIATION IMPACTE SIGNIFICATIVEMENT SON MODÈLE.** Sa capacité à réaliser son action en synergie avec d'autres, voire à mutualiser les moyens, a en effet une influence très forte sur ses besoins et la manière de capter les ressources nécessaires. Là encore, le caractère atypique des partenariats associatifs doit être spécifié. Au-delà de la question de l'optimisation des coûts et/ou de l'augmentation de la valeur économique, les alliances dans le secteur associatif se qualifient principalement en fonction de l'impact sur le projet associatif et ses activités.

# LES 7 TYPES DE MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS

MODÈLE	RESSOURCES PRÉDOMINANTES	DOMAINES PRIVILÉGIÉS	EXEMPLE	ANALYSE
<b>M1</b> Autonomie des membres	Contributions des membres (cotisations)	Associations de quartier, défense des droits et des causes, etc.	Framasoft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure légère et bénévole avec de faibles besoins financiers structurels</li> <li>- Limitée dans son développement, notamment dans sa capacité à financer des fonctions support</li> </ul>
<b>M2</b> Prestation et savoir-faire	Vente de produits et de services	Insertion par l'activité économique, formation, commerce équitable, circuits courts...	Table de Cana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie financière et capacité de projection</li> <li>- Risque de dévoiement du projet associatif et d'affaiblissement de l'engagement bénévole</li> </ul>
<b>M3</b> Opérateur de politiques publiques	Convention de délégation de service public, appel d'offres	Sanitaire et social, Justice, Enfance – Jeunesse, Handicap, Emploi	Centres sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité financière et reconnaissance de la capacité à répondre aux problématiques d'intérêt général</li> <li>- Cadre rigide et contraint qui limite la capacité d'innovation</li> </ul>
<b>M4</b> Subventions publiques	Subventions publiques (Etat, collectivités territoriales)	Développement rural, éducation populaire, quartiers, recherche, défense des droits	Le Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité d'initiative inscrite dans des logiques partenariales</li> <li>- Dépendance aux pouvoirs publics</li> </ul>
<b>M5</b> Cofinancement	Cofinancement public (Fonds social européen, institutions internationales)	Solidarité internationale	CARE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiative laissée à l'association ce qui favorise l'innovation</li> <li>- Accès aux financements très concurrentiel + compétence technique importante en matière de gestion de projets</li> </ul>
<b>M6</b> Mobilisation privée	Dons, mécénat, partenariats privés	Environnement, précarité, associations de malades, solidarité internationale, défense des droits et des causes	Association française contre les myopathies (AFM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indépendance dans la gestion de fonds non affectés</li> <li>- Coûts de collecte élevés</li> </ul>
<b>M7</b> Modèle mutualisé	Apport en compétences et/ou nature d'entreprises fondatrices	Médiation sociale	Les Compagnons du voyage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montants importants investis dans la durée</li> <li>- Poids significatif des fondateurs dans le modèle économique et la gouvernance</li> </ul>

La typologie proposée est issue d'un travail collaboratif entre acteurs de l'accompagnement des associations réalisé en 2014. Elle est utile pour déterminer le modèle socio-économique dominant pour une association.

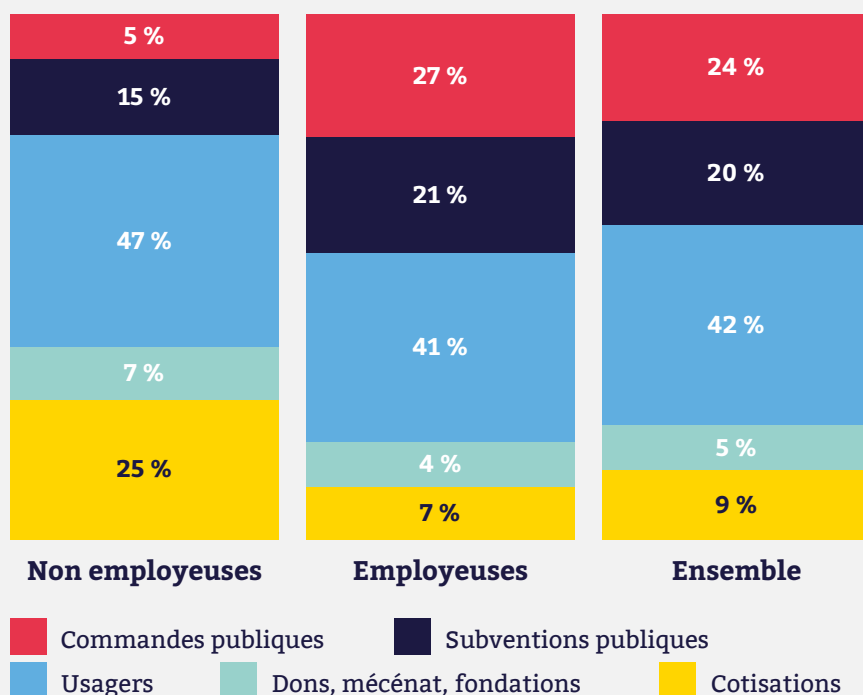
# LA RÉPARTITION DES RESSOURCES FINANCIÈRES DES ASSOCIATIONS

Les budgets associatifs sont d'une très grande diversité en fonction des tailles et des secteurs associatifs concernés. Ainsi, le budget moyen d'une association non-employeuse est de 9950 €/an et de 628 553 €/an pour une association employeuse.

## LES FINANCEMENTS PRIVÉS SONT MAJORITAIRES DANS LES RESSOURCES DES ASSOCIATIONS.

Les financements publics sont en baisse, notamment du fait de la transformation de leurs modalités (passage de la subvention à la commande publique). En écho, la part des ressources privées ne cesse de croître, entre autres par l'augmentation de la participation des usagers au service rendu. Ces évolutions ne sont pas sans incidence sur les projets associatifs de ces structures et les actions et services proposés aux bénéficiaires.

Poids des subventions et des commandes publiques dans les budgets (en %)



Source : Enquête CES et Centre de recherche sur les associations « Le paysage associatif français », 2018

# LES 4 ENJEUX MAJEURS DE CONSOLIDATION DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE ASSOCIATIF

- 1 Relancer les adhésions et remobiliser les bénévoles
- 2 Consolider les fonds propres (contrat d'apport associatif avec droit de reprise, titres associatifs, prêt d'honneur, prêt participatif)
- 3 Améliorer la visibilité financière via l'octroi de financements pluriannuels publics comme privés, pour limiter les tensions en matière de trésorerie.
- 4 Développer les coopérations inter-associatives

## ALLER PLUS LOIN

- ☑ Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, CPCA (devenue Le Mouvement associatif), janvier 2014
- ☑ Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, étude KPMG pour l'UDES et Le Mouvement associatif, avril 2017
- ☑ Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire, FONJEP, juin 2019
- ☑ L'inter-associatif au service de la proximité, Guide du Mouvement associatif, novembre 2019
- ☑ La finance solidaire au service des associations, Le Mouvement associatif, mai 2021
- ☑ Enquête « Covid-19 : un an après, où en sont les associations ? », Le Mouvement associatif et le RNMA, juin 2021