

Les modèles économiques des associations

Les collectivités, partenaires privilégiés

FRANCEACTIVE

Les entrepreneurs engagés



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

Ordre du jour

- > Présentation de France Active
- > Résultats du sondage
- > Contexte et quelques chiffres du paysage associatif français
- > **Le projet d'utilité sociale, transformer la société**
- > **Modèle-économique, de quoi parle-t-on ?**
 - > Focus sur les financements
- > **Modèles avec « s », l'hybridation comme changement de paradigme**
- > **Les collectivités : point d'appui et partenaire essentiel pour les associations**
- > **Réorientation et mise en réseau**
 - > Focus DLA
- > Quelques ressources pour aller plus loin

Le réseau France Active

Le mouvement des entrepreneurs engagés

Depuis plus de 30 ans, le réseau associatif France Active porte la vision d'une économie transformative et créatrice de liens.

Une économie qui donne une place à chacun, offrant à celles et ceux qui le souhaitent le pouvoir d'entreprendre.

Une économie qui met sa performance au service de son impact social et écologique.

Une économie à hauteur d'homme et qui voit grand grâce à la puissance du collectif qui l'anime.

Créer
UNE ECONOMIE
DU LIEN

Agir
EN RESONANCE AVEC LES
TERRITOIRES

Investir
LA FINANCE

Faire mouvement
AVEC LES ACTEURS DE
L'ÉCONOMIE ENGAGÉE



Le réseau France Active

Le mouvement des entrepreneurs engagés

35 associations territoriales réparties sur tout le territoire, au plus proche des enjeux économiques et sociaux

Une association nationale

qui coordonne l'activité et pilote 2 structures financières : France Active Investissement et France Active Garantie



800
SALARIÉS

3 000
BÉNÉVOLES

140
POINTS D'ACCUEIL

NOS PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT

À destination des acteurs de l'utilité sociale

Au niveau national, comme dans les territoires, de nombreux programmes sont menés pour accompagner les entrepreneurs les plus engagés dans leur projet.



7 294

structures bénéficiaires d'un programme d'accompagnement

2 650

Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)

Les différents programmes portés par l'association nationale et les associations territoriales, s'intéressent à des entrepreneurs engagés à différentes phases de vie : de l'émergence à la transformation.



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT



bpi france



L'Offre France Active

Une offre à 3 dimensions :
stratégique, financière et relationnelle



> **Conseil**
*Bâtir la stratégie
financière*



> **Financement**
Financer solidaire



> **Connexion**
*Accéder à un réseau d'acteurs
économiques et financiers*

déclinée par stade de vie du projet



L'Offre France Active

5 dimensions de l'engagement pour répondre aux grands défis de notre société



Sondage, vos retours (env. 40%)

Réponses	52
Commune	89%
Département	7%
Région	4%

Redirige	
Oui	47%
Non	53%

Raisons des redirections	
Manque de compétences sur le sujet de sollicitation	28%
Manque de budget	24%
Manque de moyens humains	22%
Manque d'interlocuteurs	7%
Manque de temps	7%
Dossier pas assez solide	4%
Demande pas assez claire	4%
Projet non prioritaire	4%

Manque de connaissances pour analyser le modèle économique d'une association	
Oui	61%
Approfondir / rafraichir	9%
Non	30%



Vers quels acteurs ?

Dispositifs et structures d'accompagnement : CRESS et DLA

Département / région

Maisons des associations

Guide Asso

Têtes de réseau



Organismes de formation

CRIB (centres de ressources et d'information des bénévoles)



LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

CAF

FDVA

Conseils régionaux et départementaux

Mécénat

Mission Locale

Fondation de France



Sondage, vos retours (env. 40%)

Pourquoi, selon vous, il est intéressant pour une collectivité de travailler en lien avec le secteur associatif ?

- « Actrices de la vie locale »
- « Assurent la cohésion sociale »
- « Favoriser l'autonomie et la prise d'initiatives »
- « Elles sont un partenaire essentiel du territoire »
- « Gestion indirecte pour la collectivité »
- « Organisation d'actions hors-périmètre de l'action municipale »
- « Soutenir les initiatives »
- « Elles sont un partenaire essentiel du territoire »
- « Expertises spécifiques et connaissance des besoins du territoire »
- « Rôle de proximité que la collectivité a du mal à mettre en œuvre »
- « Acteurs phare de l'intérêt général »
- « Délévation de l'animation »
- « Contribuent au développement économique, social et culturel »
- « Richesse territoriale »
- « " baromètre" des citoyens et de l'action publique »
- « Tissu humain des collectivités »
- « Complémentarité dans les compétences relevant de la collectivité »
- « Elles développent le territoires »
- « Complément des politiques publiques »
- « Assurent des missions que les collectivités n'ont pas les moyens de mettre en œuvre »
- « Porteuses de sens et de valeurs »
- « Dynamisent le territoire »
- « Vitalité démocratique »
- « Portent des missions de service publique »

Quelques chiffres 2020

(Viviane TCHERNONOG & Lionel PROUTEAU)

Budget cumulé du secteur associatif en 2020

	Budget (en milliards d'euros)	Part dans le budget global	Nombre d'associations	Part dans le nombre total d'associations	Part dans le nombre total d'associations en 2017
Associations sans salarié	8,551	7,5 %	1 226 000	89,5 %	89,4 %
Associations employeuses	104,804	92,5 %	144 000	10,5 %	10,6 %
Total	113,355	100,0 %	1 370 000	100,0 %	100,0 %

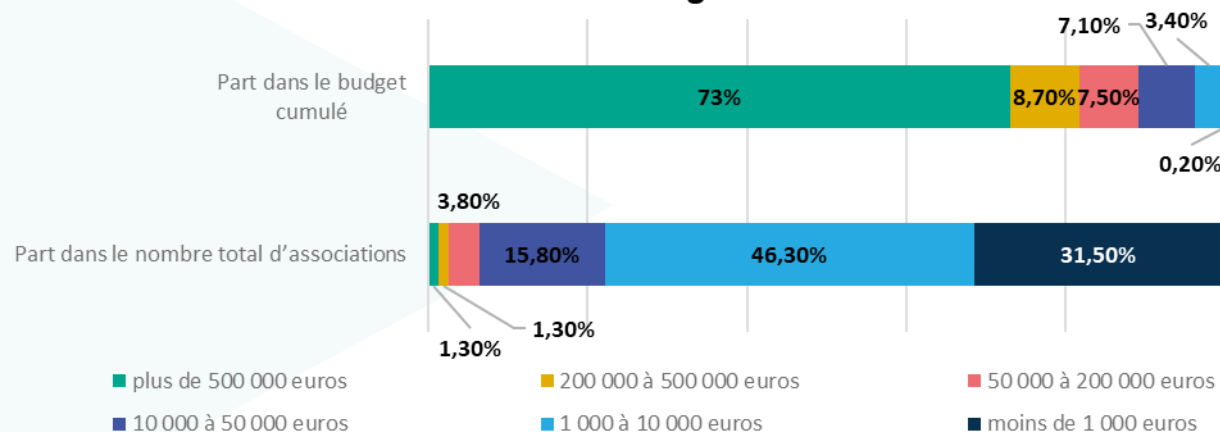
Source : CES – CNRS (université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne) et CRA, enquête « Le Paysage associatif français », 2021-2022.

Évolution de la nature des ressources des associations de 2005 à 2020

	2005	2011	2017	2020
Cotisations	12 %	11 %	9 %	7 %
Dons et mécénat	5 %	4 %	5 %	5 %
Recettes d'activité publiques et privées	49 %	61 %	66 %	65 %
• Dont participation des usagers	32 %	36 %	42 %	36 %
• Dont commandes publiques	17 %	25 %	24 %	29 %
Subventions publiques	34 %	25 %	20 %	20 %
Aides et compensations Covid	-	-	-	2 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : CES – CNRS (université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne) et CRA, enquête « Le Paysage associatif français », 2021-2022.

Concentration des budgets des associations



Une part grandissante des recettes d'activité, malgré les aides covid

En 2020 :

- > 29% de commandes publiques en 2020, traduit l'activité intense des associations sanitaires et sociales durant la crise sanitaire
- > Les subventions publiques (20%) se sont stabilisées du fait de nombreuses collectivités qui ont cherché à accompagner les associations pendant la crise sanitaire
- > Baisse des cotisations du fait de la crise sanitaire

Tendance :

- > Baisse des subventions au profit de la commande publique
- > Les associations de petite et moyenne taille n'ont pas des moyens humains et organisationnels suffisant pour accéder à la commande publique et voient leur part dans le budget diminuer

Le contexte actuel



Crise du bénévolat

Administrateurs
Changement de paradigme sur le bénévolat, vers un bénévolat ponctuel (1)
Des secteurs plus touchés que d'autres (humanitaire-social-santé) (2)



Constante diminution des subventions

D'une logique de subvention de fonctionnement à un logique de subvention d'action (projet)
Vers une logique de paiement au résultat -> évaluation
Vers la commande publique



Double crise de la concurrence

Résultante directe du changement de modalité de financement :
- Associations entre elles
- Associations et entreprises commerciales



Inflation et taux intérêts

Augmentation des charges (pour 40% des associations) et baisse des ressources (39%) (3)
Impact sur le bénévolat
Difficulté à lever des financements du fait des taux



Crise écologique

Epuisements des ressources et hausses de coûts, accès à la mobilité
Précarité énergétique
Sécheresse : impact activités plein air (sport), vulnérabilité personnes âgées et enfants



Crise sociale

Augmentation du nombre de bénéficiaires, le tout avec moins de moyens (4)



(1) 5e édition de [l'étude](#) France Bénévolat – « Baromètre du bénévolat 2010-2022 »

(2) Etude, 07/2023 – « Le paysage associatif français » Tchernonog / Prouteau

(3) Etude du Mouvement associatif, 04/2023 – Inflation : Quels effets sur les associations ?

(4) Bénéficiaires de l'aide alimentaire (cf. [Reportage](#) de Libération)

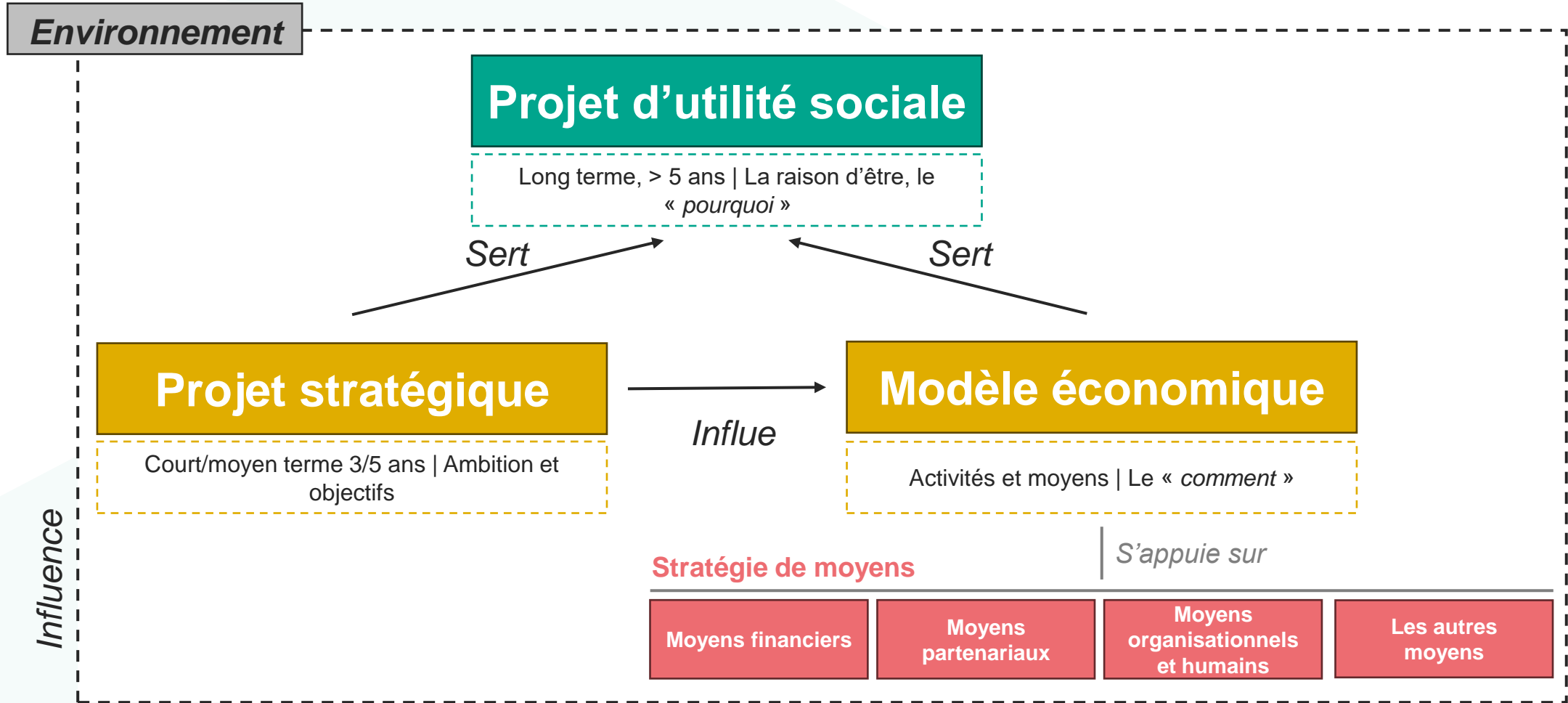


Projet d'utilité sociale

Transformer la société



Situer le modèle économique

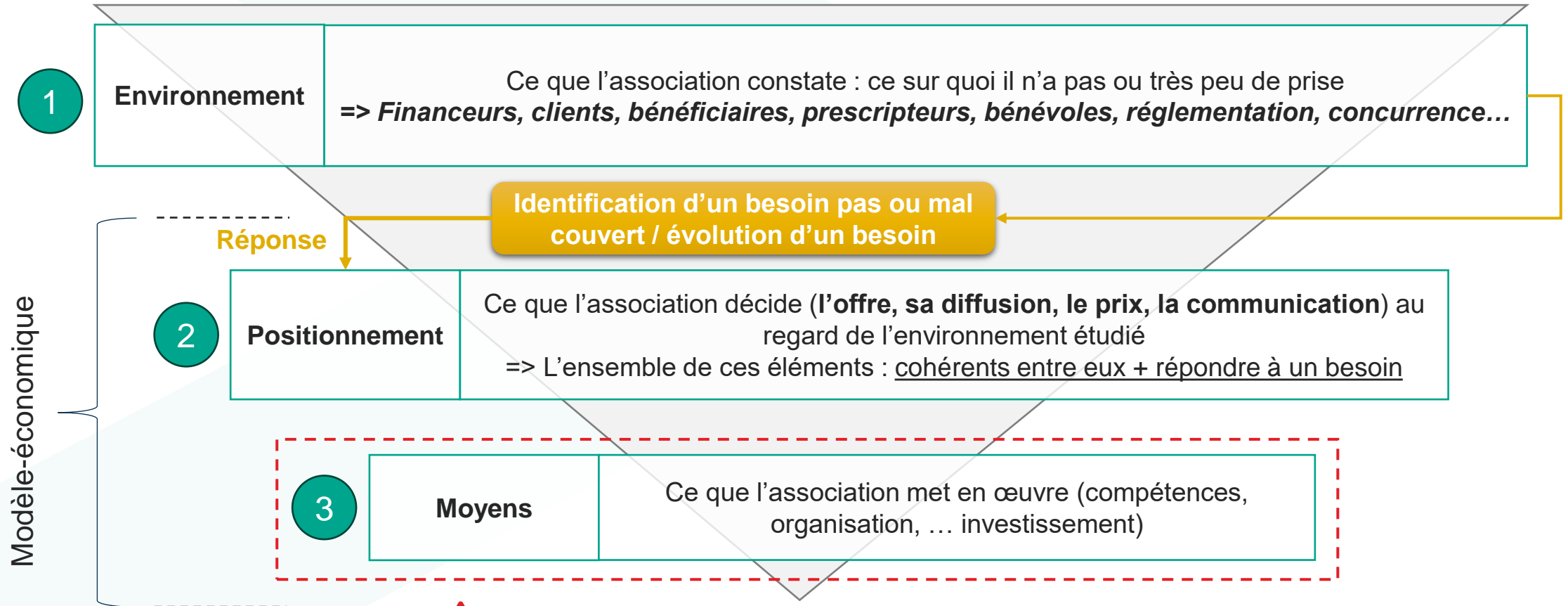




Modèle-économique

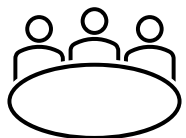
De quoi parle-t-on ?

Penser au-delà du financement



*La question du financement se pose ici, pas avant
But d'une association : répondre à un besoin*

Avec qui ?



La gouvernance : les membres peuvent apporter leurs connaissances, un regard intéressant, se (re?)mobiliser autour du nouveau projet, être un appui aux dirigeants..



Les équipes : une réflexion stratégique sera plus aboutie si les équipes sont sollicitées dès l'étape de réflexion. C'est à la fois l'occasion de les mobiliser et de partager des objectifs communs.



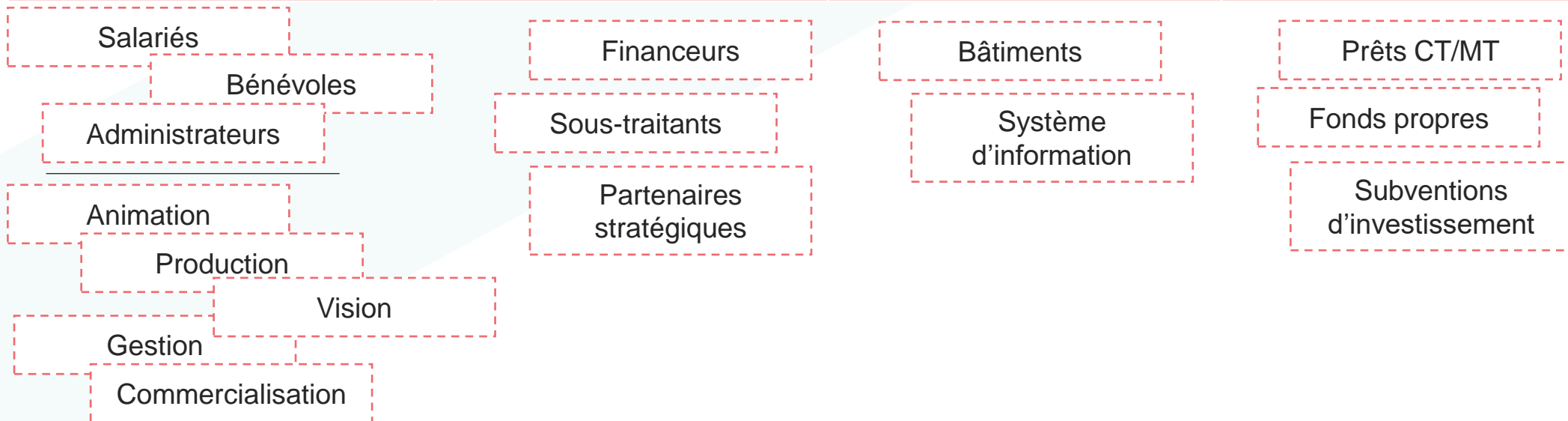
Les partenaires : l'évolution du positionnement les impactera également, et ils peuvent aussi être partie-prenante de ces évolutions.



Au maximum : les personnes accompagnées, les bénéficiaires

Les moyens pour mettre en œuvre le projet

Les moyens humains et organisationnels	Les moyens partenariaux	Les autres moyens	Les moyens financiers
Quels sont-ils et quel est leur fonction ? Quelles sont les compétences clés et savoir-faire ? Quelles sont les activités clés (communication, logistique...)?	Quels sont-ils et quel est leur apport dans le modèle ? Quel est leur niveau d'engagement actuel et comment pourrait-il évoluer ?	Quels sont-ils (matériels, immatériels) ?	Quels sont les besoins pour financer les investissements et les décalages de trésorerie (BFR) ? Quels sont les solutions actuelles et leur niveau d'accès ? Quelles sont les relations avec les partenaires financiers ?



Les trois besoins financiers

Comptabilité publique diffère de la comptabilité privée

Sur l'environnement juridique notamment



C'est ce besoin de fonctionnement que les collectivités financent le plus...
... et qui n'est pas sans conséquence sur les autres besoins



Zoomons un peu sur la partie financement du fonctionnement

Rappel

Subvention

Loi ESS 2014, première définition officielle

Sans contrepartie directe pour la collectivité -> Il ne s'agit pas d'une rémunération pour prestation de service rendu, mais d'une participation

Destinée à soutenir financièrement l'activité d'intérêt général du bénéficiaire, permanente ou ponctuelle, initiée, définie et mise en œuvre de manière autonome

Pouvoir discrétionnaire

Subvention



Autonomie associative

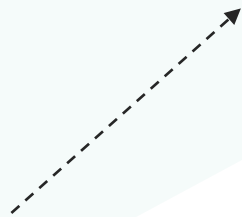
3 types :
fonctionnement,
investissement,
action

En numéraire ou
En nature (matériel,
locaux et personnel)

AAP (subvention par action)



Permet à la
collectivité de définir
un cadre dans lequel
les assos peuvent
inscrire un projet



Appel d'Offres

Article L1111-1 du code de la commande publique

Impulsé, conçu et défini par le pouvoir adjudicateur pour **répondre à un besoin qui lui est propre et qui est précisé dans le cahier des charges de la consultation**

Pouvoirs adjudicateurs

Conclu à titre onéreux - Implique une rémunération de l'opérateur économique en contrepartie de l'intégralité de la prestation

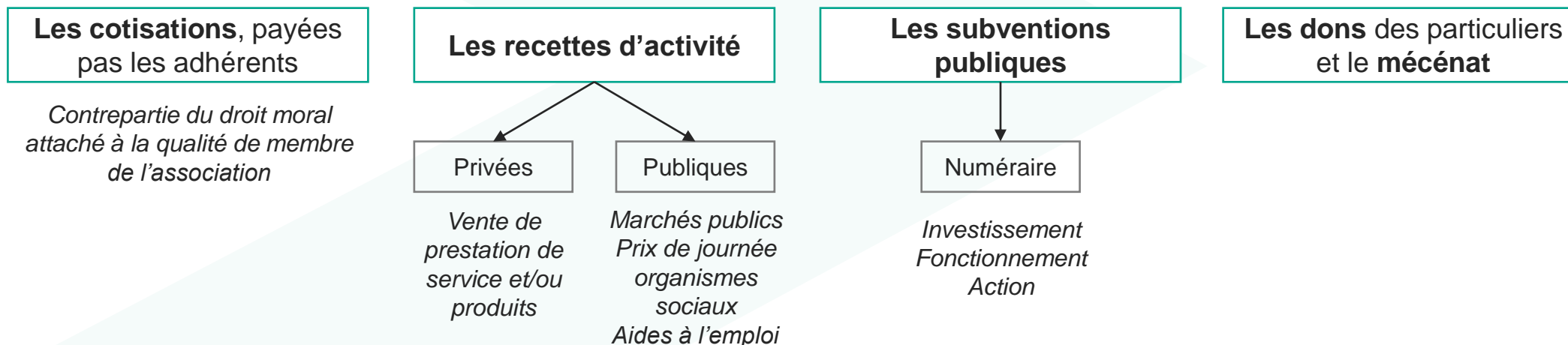


Règles de mise en concurrence s'appliquent

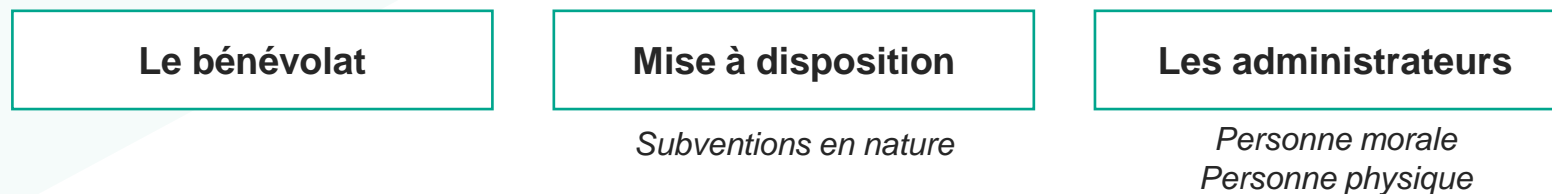
C'est un contrat

Les principales ressources des associations

4 types de ressources monétaires majeures :



3 types de ressources non-monétaires majeures :





Modèles avec un « S »

L'hybridation au cœur du
changement

Les principaux modèles

Basé sur les travaux de Viviane Tchernonog, Laura Nirello et Lionel Prouteau – Le paysage associatif français

	Associations à financement par cotisations et à forte intensité d'usage du bénévolat		Associations à ressources hybrides		Associations marchandes		Association à cotisations dominantes avec un apport de ressources d'origine publique	
74,4%*	27% des associations		25,4% des associations		12% des associations		10% des associations	
	Non-employeuses	Employeuses	Non-employeuses	Employeuses	Non-employeuses	Employeuses	Non-employeuses	Employeuses
	29,0%	10,3%	27,2%	9,7%	10,1%	28,5%	9,3%	16,2%
Monétaire	Forte concentration de leurs ressources monétaires sur les cotisations Budget moyen < 10 000€		Forte diversification des ressources : (37% recettes privés, 31,5% cotisations, 15,5% dons mécénat et fondations, 16% financement public) Budget moyen ≈ 14 000€		Surtout recettes d'activités privées (prestations de services ou vente produits, 87%) Budget ≈ 110 000€		Cotisations majoritairement (62% des ressources totales) Reste, surtout financements publics (32%) Budget ≈ 23 000€	
Non monétaire	Forte intensité d'usage du bénévolat Adhérents uniquement des personnes physiques Mise à disposition de terrains ou de locaux (54%) < à la moyenne (60%)		Forte intensité de l'usage du bénévolat ¾ des associations bénéficient de mise à disposition locaux ou terrains Adhérents quasi exclusivement des personnes physiques		Faible intensité de l'usage du bénévolat 60% bénéficient de la mise à disposition de terrains ou locaux 14% ont une personne morale en adhérent		Faible intensité d'usage du bénévolat 10% comptent au moins une personne morale parmi ses adhérents	
Exemple	Club de foot d'une petite ville		Association d'éducation et de sensibilisation à l'environnement		Association faisant de la formation numérique Tête de réseau		Crèche parentale	

*% total des associations concernées par ces 4 modèles

Associations non-employeuses : 75,5%

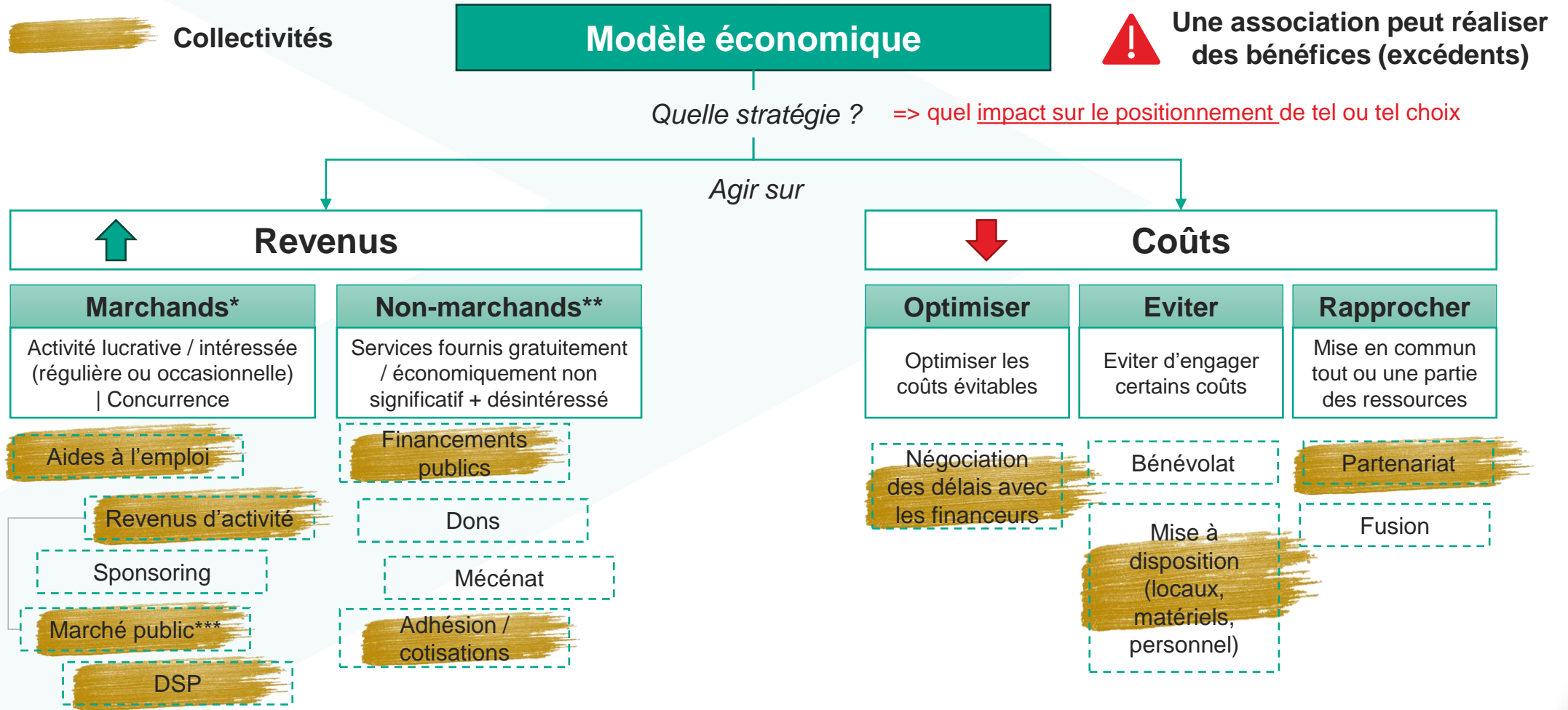
Associations employeuses : 64,7%





***Les collectivités :
point d'appui et
partenaire essentiel
pour les associations***

2 stratégies, plusieurs formes de soutien



*Tout ou une partie de l'activité sera alors soumis aux impôts commerciaux (IS, CET et TVA)

** Si sa gestion est désintéressée + si elle ne concurrence pas des entreprises du même secteur marchand (apprécié sous plusieurs critères)

*** C'est une prestation de service

D'une logique de subventions de fonctionnement à une logique de financement de projets

Quels impacts sur le modèle économique des petites et moyennes associations ?

>> Sur l'association <<

Moyens financiers



Complexifie le renforcement des fonds propres du fait de l'instabilité des revenus

Augmentation des coûts dû : ETP spécifique recherche réponse et évaluation

Moyens partenariaux



Recours au marché public : potentiel conflit d'intérêt avec les élus membres de l'association

Moyens organisationnels et humains



Perte de sens pour les équipes salariés et bénévoles

Complication pour animer et organiser vie démocratique

Instabilité de l'emploi

Les autres moyens



Investissement compliqué sans possibilité de projection : freine le développement et/ou la consolidation

Fragilisation

>> Sur le secteur associatif <<

Augmentation de la concurrence...

Entre associations



Répondent à la même demande
Adapter leur projet

Avec les entreprises



Répondent à la même demande
Innovation
Cassent les tarifs

**Disparition de certaines associations
=> Perte d'impact**

Les solutions envisageables

Entre autres...

Soutien peut se faire en numéraire mais aussi nature / aides indirectes

- Au travers de mise à disposition (terrains, locaux, personnels etc.)
- Faciliter implantation

Privilégier au maximum subvention / les financements pluriannuels

- Association une certaine stabilité et projection, mieux s'inscrire dans les politiques publiques en portant des projets de plus long terme / grande ampleur
- Collectivité : plus fluide, moins de bilan à faire / suivi
- Contribue à une relation partenariale de qualité

Mettre en place un fonds de prêts

- Débloquer la trésorerie nécessaire à des conditions intéressantes sur des moments critiques (ex : relance)

Ne pas baisser les financements si une structure a dégagé 1 année un excédent

- Permet de consolider ses fonds propres, se projeter et donc se développer

Marchés réservés & clauses sociales (SIAE* & ESAT)

- Pour mieux prendre en compte la totalité des SIAE dans la mise en œuvre d'une commande publique responsable

Créer un Conseil Local de la Vie Associative (CLVA)

- Créer un dialogue constructif entre associations et partenaires publics du territoire pour réfléchir aux problématiques communes

Mettre en place un fonds régional / départemental de garantie

- Garantir les prêts bancaires des associations pour leur faciliter l'accès au crédit

* Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil sur la passation des marchés publics élargit cette possibilité aux structures d'insertion par l'activité économique + Art. L. 2113-13 du code de la commande publique

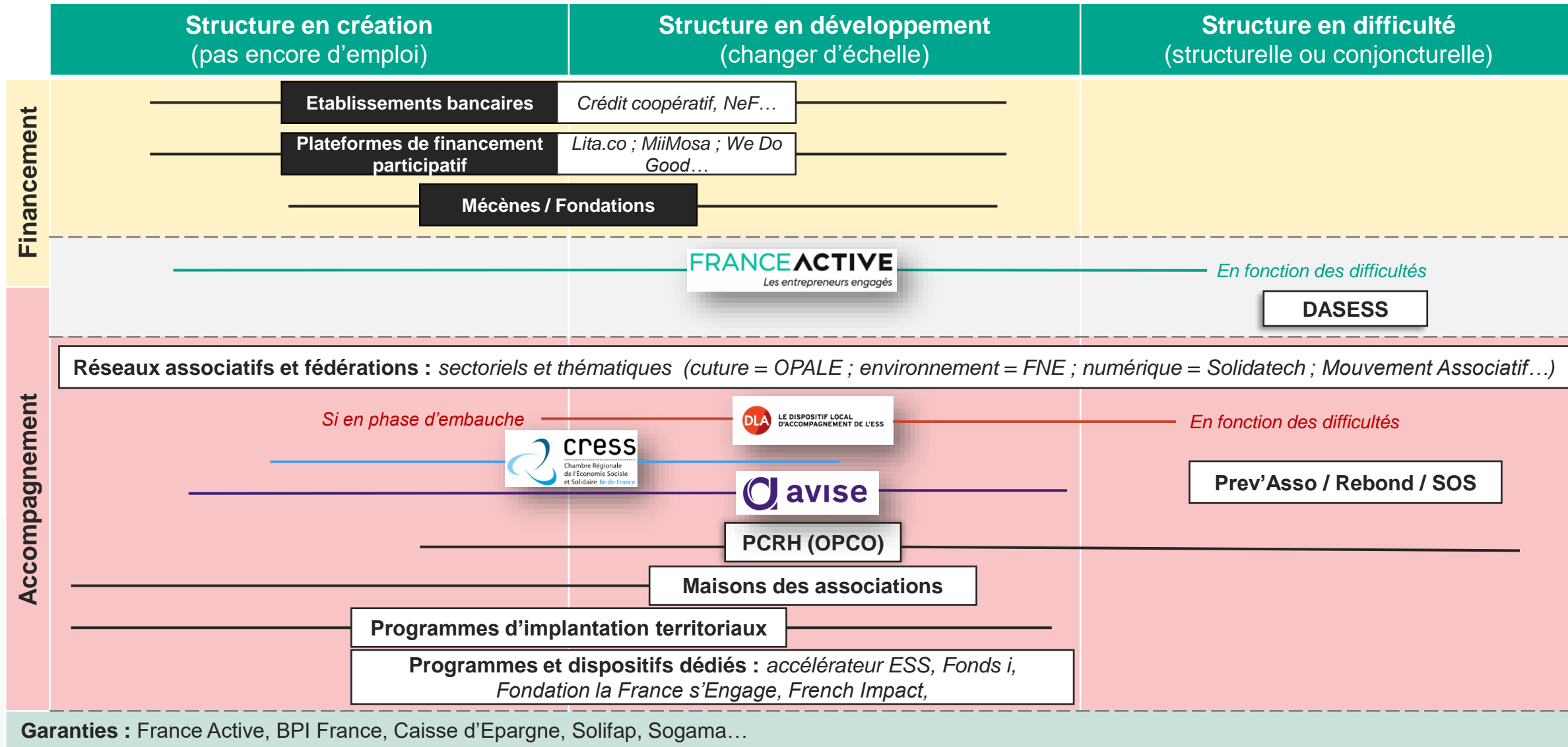


Réorientation

Mise en réseau

Vers qui réorienter ? (non-exhaustif)

Cliquez sur les logos pour plus d'infos



Le meilleur partenaire est celui de votre territoire...



Focus sur



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**

Le Dispositif Local d'Accompagnement accompagne les associations...

...sur des sujets tels que :

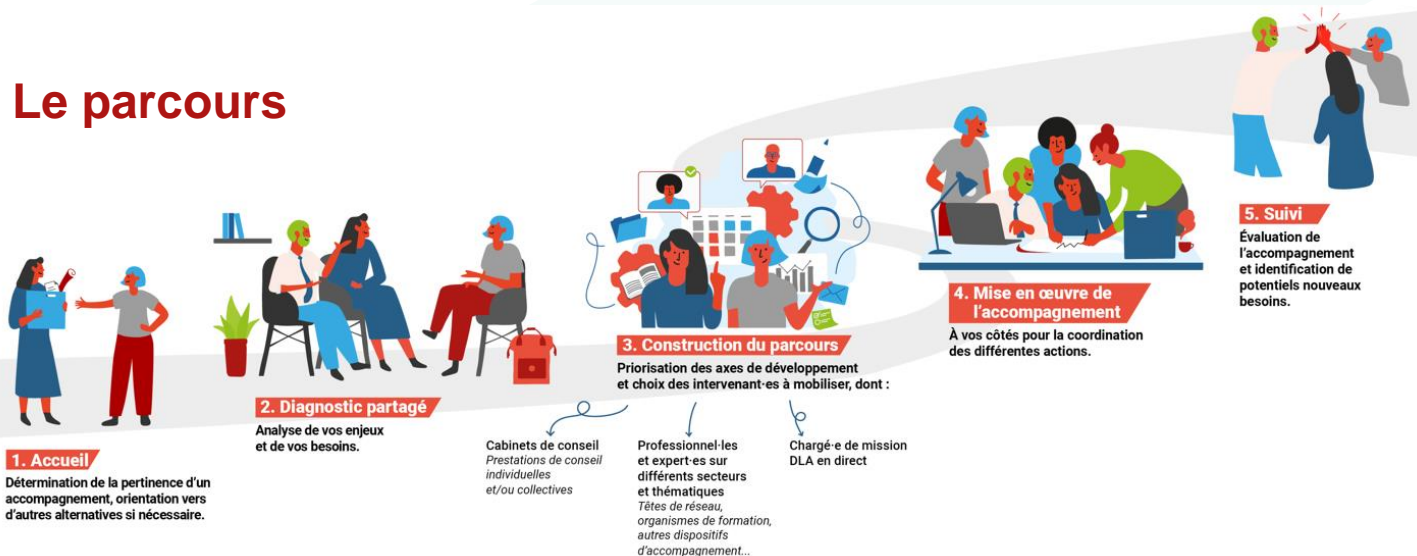


Dispositif **gratuit** et **public** à destination des structures de l'ESS (associations, SCIC, structures de l'IAE...)

Quel que soit le domaine d'activité.

Critères d'éligibilité : volonté de créer et/ou maintenir emplois sur le territoire, absence d'offres alternative sur le territoire, du temps.

Le parcours



Porté par des structures locales



Plus d'infos sur <https://www.info-dla.fr/>



Ce qu'il faut retenir...

- > Une multitude de modèles
- > Changement de paradigme dans les modalités de financement des associations : vers une logique de projet
 - > Différents besoins : fonctionnement, investissement et BFR
- > Les types de soutien privilégiés influent sur le modèle-économique des associations et leur projet associatif
 - > Les collectivités sont un partenaire essentiel : monétaire et non-monétaire
 - > Le modèle économique sert le projet associatif et donc, la création de valeurs
- > Vous n'êtes pas seul.e.s : il existe divers réseaux de l'accompagnement sur votre territoire dont font partie

France Active et le **DLA**



Dans le prochain épisode...

Le financement des associations



Bilan : besoin BFR (et cycle d'exploitation) et investissement
Trésorerie
Excédent

Lien avec le CERFA – 12156-06

Détail sur les modalités de financement et leurs impacts sur les structures



Quelques ressources

Pour aller plus loin



Les guides France Active

Cliquez sur les logos pour plus d'infos

Modèle-économique



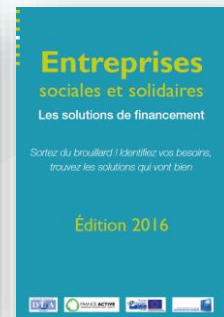
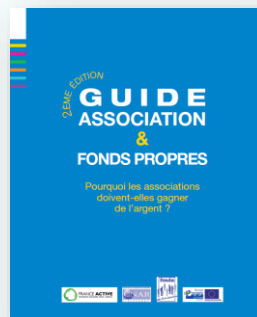
Rapprochement



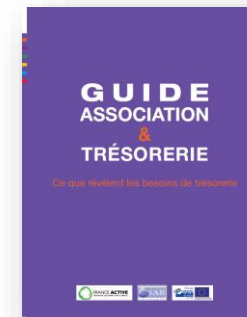
Optimiser/Piloter



Se faire financer



Gestion de trésorerie



Les autres ressources

Cliquez sur les logos pour plus d'infos

Les cartographies de l'AVISE

- > [Se faire accompagner](#)
- > [Cartographie des offres de financement dédiées à l'ESS](#)

Plus d'infos sur...

Conseils
Locaux de la
Vie Associative

Marchés réservés
& clauses
sociales

Les rapports et études cités

Travaux V.
Tchernonog et L.
Prouteau



Le rapport « Marchandisation
et financiarisation des
associations



Rapports et avis du HCVA sur les
financements et modalités de coopération
associations et collectivités



MERCI



FRANCE ACTIVE

Tour Cityscop - 3, Rue Franklin,
93100 Montreuil

Tel : 01.53.24.26.26

www.franceactive.org

