

SYNTHESE

Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et propositions pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations



Rapport commandité par



Et avec le soutien de



OCTOBRE 2017

**RESTITUTION
PUBLIQUE**



Choisir
l'intérêt
général

Avant-propos du Mouvement associatif

A l'origine de la démarche

Le Mouvement associatif compte parmi ses missions la promotion du fait associatif et l'accompagnement des associations dans leur développement. Dans ce cadre, il travaille dans la durée sur la question des modèles socio-économiques associatifs. En 2013, une publication issue des travaux d'un collectif informel de structures associatives d'accompagnement dont le Mouvement associatif (alors CPCA), et s'appuyant sur des travaux de recherche menés par Le Rameau, a posé des bases partagées pour définir de ce que recouvre le modèle socio-économique associatif. Ce dernier est fondé à la fois sur des richesses humaines (bénévoles, volontaires et salariés), matérielles (financières et en nature) ainsi que sur des partenariats avec des acteurs investis dans les mêmes champs, ces trois dimensions interagissant les unes avec les autres¹. Chacune de ces dimensions nécessite en elle-même des explorations et analyses spécifiques.

Les travaux du Mouvement associatif sur ce sujet se sont concrétisés par la production et la diffusion régulière de positionnements ou encore la formalisation d'outils. La présente étude constitue un volet de l'action du Mouvement associatif sur cet enjeu, centré plus spécifiquement sur les aspects économiques. Elle est née d'une la volonté partagée avec l'UDES de disposer d'outils concrets pour accompagner les acteurs associatifs face aux besoins identifiés dans leur stratégie d'évolution.

Les propositions faites n'ont pas de caractère prescriptif, il s'agit d'un outil destiné à alimenter la réflexion des associations et de leurs dirigeants sur le sujet. Il se base sur l'expérience d'associations employeuses des secteurs : sanitaire, social et médico-social ; secteur aide, soins et services à domicile ; secteur animation périscolaire, sport, tourisme.

50 entretiens d'acteurs de terrain ont été menées en plus d'une bibliographie de référence, complétée par une enquête ayant recueilli 1 000 réponses auprès des associations employeuses de ces secteurs.

¹ Cette définition est issue de « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs – Typologie des modèles de ressources financières » – CPCA – Janvier 2014

Synthèse de l'étude

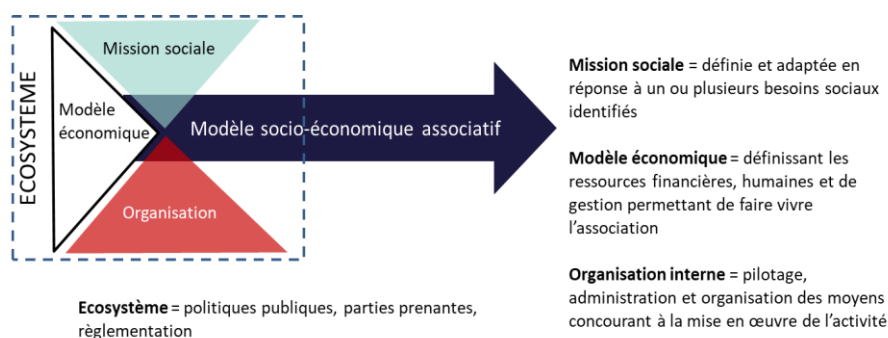
Un sujet qui s'inscrit dans un contexte aux enjeux multiples

Le secteur associatif fait face à un certain nombre d'enjeux :

- **Problématiques exogènes** : passage de la subvention à la commande publique dans les relations avec les pouvoirs publics, transfert des compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales, difficultés des associations à s'armer pour faire face à la concurrence du secteur lucratif, concurrence entre les associations et concentration croissante des acteurs associatifs ;
- **Problématiques endogènes** : enjeu de l'appropriation des nouveaux outils de financement associatif, une culture française éloignée de la philanthropie, un bénévolat en pleine évolution, une gouvernance associative entre essoufflement et recherche d'efficacité et un enjeu de valorisation de l'emploi salarié.

Typologie de modèles

Dans le cadre de cette étude et compte tenu de son périmètre, KPMG a défini sa typologie de modèles de la manière suivante :



Un modèle qui se décline de plusieurs manières...

La biodiversité des associations étudiées dans le cadre de cette étude donne **6 déclinaisons de modèles** en fonction :

1/ De l'origine des ressources : financements publics et/ou financements privés

2/ La façon dont les associations appréhendent le besoin social :

- soit à travers une réponse unique à un besoin social (mono-activité) ;
- soit à travers une réponse globale et plurielle : à travers une logique d'appréhension du parcours de l'individu (exemple : du portage des repas jusqu'à la prise en charge EHPAD) ou à travers une logique de filière ou de complémentarité (exemple : association qui vend des voyages et décide de gérer aussi des équipements de loisirs).

M1 "Réponse unique à un besoin social et financements privés prépondérants"

- *Exemple : associations du secteur sportif (sponsoring, cotisations des adhérents, vente de prestations) ou du tourisme social et solidaire (vente de prestations de service)*
- **Forces** : Indépendance financière vis-à-vis des pouvoirs public, Liberté d'action, Plus grande capacité d'autofinancement, Capacité à collecter des fonds
- **Faiblesses** : Risque de glissement du projet associatif, Diminution de l'intérêt des bénévoles, Risque de fiscalisation de l'association, Risque du marché, Faible accessibilité des publics non solvables (si vente de prestations de service), Difficulté de fidélisation des donateurs dans la durée, Transparence nécessaire en direction des donateurs, Risque lié à l'instabilité du système fiscal (ex: suppression de l'ISF)
- **Tendance d'évolution** : + de philanthropie, + de mécénat, + de compétences sur la gestion des partenariats

M2 "Réponse unique à un besoin social et financements hybrides prépondérants"

- *Exemple : associations du secteur médico-social (petite enfance, personnes âgées, aide à domicile etc.), associations du secteur sportif*
- **Forces** : Indépendance financière accrue, Potentiel de pérennité de l'association plus fort, Plus grande capacité d'autofinancement
- **Faiblesses** : Risque de glissement du projet associatif, Diminution de l'intérêt des bénévoles, Risque de fiscalisation de l'association, Risque du marché
- **Tendance d'évolution** : stratégie d'opportunités. Modèle amené à se renforcer pour des entités faisant face aux baisses de subventions publiques

M3 "Réponse unique à un besoin social et financements publics prépondérants"

- *Une grande diversité d'acteurs se retrouve dans ce modèle, en particulier les associations de petite taille. La distinction s'opère entre acteurs relevant du champ de la subvention (associations culturelles), ceux relevant du champ de la commande publique et enfin ceux du champ de la tarification (associations médico-sociales)*
- **Forces** : Sécurité financière (ex: secteur social et médico-social voient leurs financements reconduits), Forte utilité sociale, Reconnaissance sur les territoires
- **Faiblesses** : Faible visibilité financière, Taille critique, Faible capacité d'autofinancement, Difficulté d'accès à la commande publique, Faible formalisation des alliances
- **Tendance d'évolution** : associations relevant de ce modèle vont être amenées à évoluer (diversification des ressources, élargissement du périmètre d'activité et/ou des cibles de bénéficiaires)

M4 "Approche globale du besoin social et financements publics prépondérants"

- *Les associations inscrites dans ce modèle ne sont pas en quête de diversification des ressources, mais de consolidation de leur modèle socio-économique, en incluant des activités plus rentables ou permettant d'arriver à l'équilibre. Exemple : associations du secteur de l'aide à domicile.*
- **Forces** : Taille critique, Péréquation entre activités plus facilement finançables et moins facilement finançables, Capacité d'innovation, Possibilité d'alliances, Approche globale du besoin social
- **Faiblesses** : Démultiplication des autorités de régulations et tarifaires, Dépendance aux pouvoirs publics
- **Tendance d'évolution** : les contraintes réglementaires et orientations politico-administratives invitent les acteurs associatifs à évoluer vers ce type de modèle pour gagner en efficience en privilégiant des logiques de complémentarité de filière

M5 "Réponse globale et plurielle à un besoin social et financements "

- *Associations de taille importante conjuguant des financements publics, privés et activités commerciales. Ce modèle se développe souvent au moyen d'alliances et de coopération avec d'autres acteurs associatifs. Haut degré de professionnalisation. Exemple : secteurs animation périscolaire, personnes âgées.*
- **Forces** : Taille critique, Péréquation entre activités rentables et moins rentables, Capacité d'innovation, Stratégie d'alliances possibles, Approche globale du besoin social: créateur de valeur ajoutée, Indépendance financière plus forte, Accès aux financements pour se développer
- **Faiblesses** : Démultiplication des autorités de régulations et tarifaires, Risque de contamination fiscale entre activités lucratives et non lucratives, Frein culturel face à la coopération et au partenariat entre associations et avec certains acteurs de l'ESS, Equilibre à préserver entre projet associatif et viabilité économique, Risque d'affaiblir l'engagement bénévole
- **Tendance d'évolution** : vers la professionnalisation des associations. Celles qui ont fait le choix de ce modèle s'orientent vers une plus grande autonomie financière

M6 "Réponse globale et plurielle à un besoin social et financements privés prépondérants"

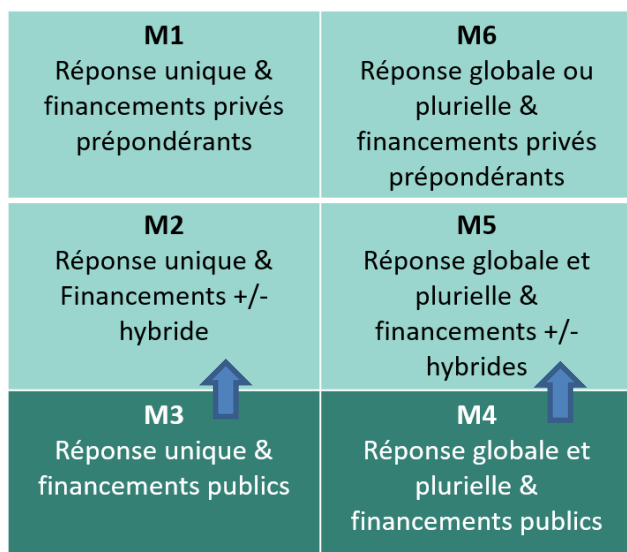
- *Modèle le moins répandu dans le milieu associatif. Indépendance totale vis-à-vis des pouvoirs publics, financement par philanthropie et/ou vente de prestations de service. On y retrouve des associations de grande taille notamment : les grands causes nationales ou internationales (philanthropie)*
- **Forces** : Taille critique, Capacité d'innovation, Stratégie d'alliances , Approche globale du besoin social: créateur de valeur ajoutée, Indépendance financière vis-à-vis de la puissance publique
- **Faiblesses** : Accès aux financements pour se développer, Risque de contamination fiscale entre activités lucratives et non lucratives, Glissement du projet associatif originel, Publics solvables privilégiés (hors grandes causes), Exigence de transparence si appel à la générosité du public
- **Tendance d'évolution** : ce modèle se retrouve davantage dans les entreprises sociales

Stratégies d'évolution des modèles socio-économiques

3 stratégies émergent :

- ➔ L'hybridation des ressources et approfondissement des activités actuelles
- ➔ La diversification des activités
- ➔ Une stratégie mixte : l'hybridation des ressources et l'élargissement des activités

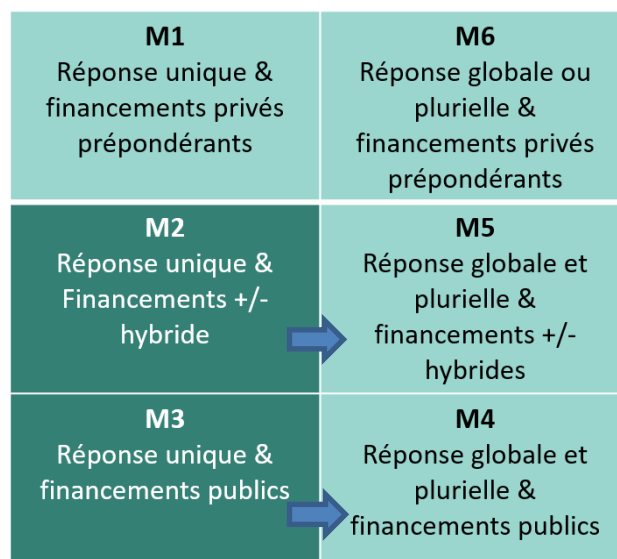
Stratégie 1 : Hybridation des ressources et approfondissement des activités actuelles



Concrètement :

- élargissement de la cible des bénéficiaires ;
- partenariat avec des entreprises lucratives ou encore recours au mécénat

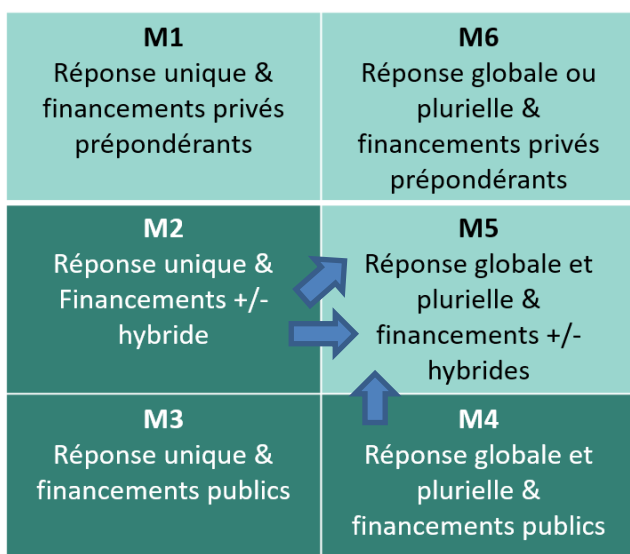
Stratégie 2 : Diversification des activités



Concrètement :

- croissance interne (nouvelles activités)
- croissance externe (fusion-acquisition avec une autre organisation)
- alliance stratégique avec d'autres partenaires (coopérations, partenariats)

Stratégie 3 : Hybridation des ressources et élargissement des activités actuelles



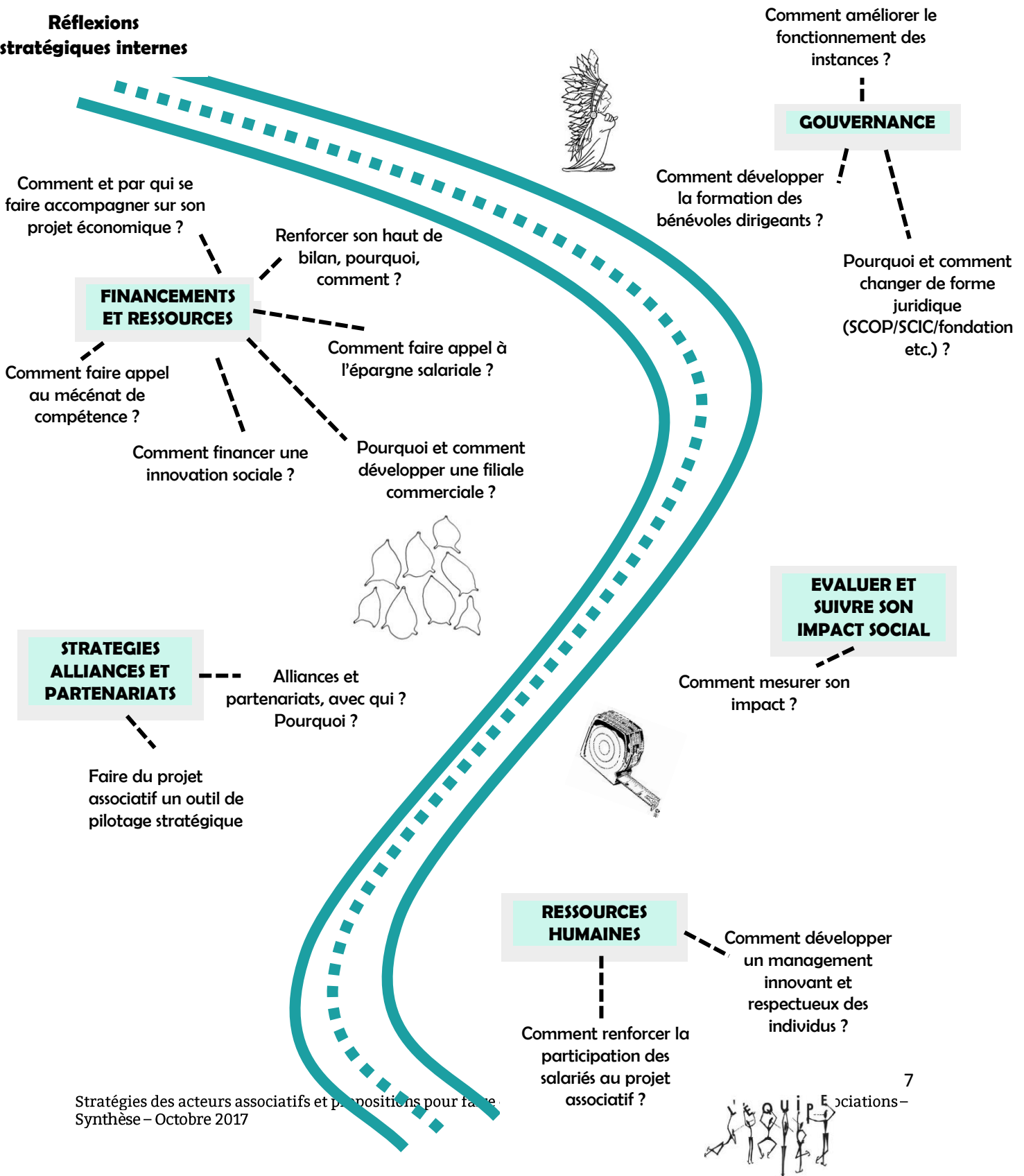
Concrètement :

- diversifier ses ressources
 - diversifier ses activités
- Ex : l'association Y a développé une expérience en matière d'organisation d'événements pour les jeunes. Elle a mis à profit cette expérience en vendant des prestations d'organisations d'événements à des tiers au plan international. Elle a, pour ce faire, créé une filiale commerciale.*

Leviers et réflexions stratégiques internes

L'étude a soulevé un besoin d'accompagnement, mais aussi des réflexions en interne menées par les acteurs associatifs pour soutenir l'évolution de leur modèle socio-économique, et la mise en œuvre de leur stratégie. Désignés sous le terme de « leviers internes » dans l'étude, ils sont traduits ici sous forme de chemin de questionnements. Il s'agit davantage d'outils de construction de sa stratégie, qui ne sont pas exhaustifs.

Réflexions stratégiques internes



Leviers externes et éléments de réflexions pour le monde associatif

Sur la base des entretiens réalisés et des réponses reçues de 1000 responsables associatifs, plusieurs propositions, en particulier des ajustements réglementaires, ont été identifiées, afin d'appuyer le modèle socio-économique associatif. Ces propositions appelées « leviers externes » dans l'étude et regroupées en 5 thématiques, sont destinées à alimenter la réflexion du monde associatif.

Extrait des thématiques et des principales propositions :

1. Lien entre la puissance publique et les associations

- Encourager les collectivités territoriales à définir le périmètre des activités relevant des Services Sociaux d'Intérêt Général (SSIG).
- Promouvoir la simplification et l'harmonisation du processus de reconnaissance de l'intérêt général par l'administration.

2. Emploi dans le monde associatif :

- Systématiser la consultation du secteur associatif, préalablement à l'élaboration de politiques publiques de soutien à l'emploi.
- Transformer le CICE et son équivalent pour les associations, le CITS, en baisse pérenne des cotisations sociales pour les associations employeuses

3. Accès aux financements : Valoriser les actifs immatériels des associations (bénévolat, impact social, innovation sociale).

4. Fiscalité : Favoriser le financement de l'innovation sociale à travers l'équivalent d'un crédit impôt recherche (CIR) dédié à la recherche et développement (R&D) associative.

5. Bénévolat : Dédier les financements publics nécessaires à la formation des bénévoles.

Benchmark Européen

Sur la base des principaux leviers identifiés, ce benchmark vise à fournir des éléments de comparaison et d'exemples inspirants des pays voisins. Il a porté sur 6 thématiques : reconnaissance et valorisation du bénévolat, financement de l'innovation sociale, gouvernance, fiscalité des associations, pratique de la mesure de l'impact social et commande publique.