

ALIGNER
**MODÈLE ÉCONOMIQUE
ET PROJET ASSOCIATIF**
POUR PLUS D'IMPACT

Analyses et pratiques de sept associations

**MÉCÉNAT
& CO**

à propos

PROXIMITÉ, ÉCOUTE, EXIGENCE

Mécénat & Co est une agence de conseil qui accompagne les acteurs du bien commun dans la mise en place de leurs stratégies partenariales et dans la définition de modèles économiques pérennes.

Multi-locale (Lille, Amiens, Paris), Mécénat & Co accompagne ses clients via des missions de conseil (accompagnement au projet associatif, définition du modèle économique, structuration de la levée de fonds) et des dispositifs de formation (formation-action, présentiel, distanciel...).

Tout au long de ses missions, les équipes de Mécénat & Co proposent des accompagnements entièrement pensés sur-mesure, s'adaptant aux structures et à leurs enjeux. Car nous savons qu'il est long et compliqué de bâtir une stratégie de mécénat, un modèle économique, une campagne de communication et que cela demande d'impliquer de nombreuses parties-prenantes.

Pour relever ce défi, Mécénat & Co s'engage pour mobiliser les ressources nécessaires (temps, ressources humaines, parties prenantes...) à la réussite des projets.

édito

PAS FACILE D'ÊTRE UNE ASSOCIATION DANS LE "MONDE D'APRÈS"

Entre l'explosion des besoins, des environnements de plus en plus complexes et des ressources toujours plus rares, les dirigeants d'associations doivent souvent résoudre une équation à multiples inconnues. Dans ce cadre, dégager les ressources nécessaires à son fonctionnement sans perdre de vue son objet social relève de la gageure.

S'il existe une littérature universitaire abondante et passionnante sur l'alignement entre projet associatif et modèle économique, nous trouvons intéressant de pouvoir "tendre le micro" à plusieurs dirigeants d'associations.

A la tête de petites ou moyennes structures, ils ont accepté de nous partager leur histoire, leur quête (jamais achevée) d'un alignement cohérent entre leur projet associatif et leur modèle économique. A hauteur de femme et d'homme, sans prétendre avoir trouvé la solution, ils ébauchent des solutions qui pourront, nous l'espérons, servir à tous.

De la création d'une entreprise à "l'escalade de l'Himalaya en tongs", des mutualisations à la "contribution libre et consciente", vous trouverez ici plusieurs exemples qui, sans viser l'exhaustivité, nous ont paru intéressants ou inspirants. Vous trouverez également quelques éléments d'analyse, pour poursuivre ou déclencher (nous l'espérons) la réflexion au sein de votre organisation.

Bonne lecture !

L'ÉQUIPE DE MÉCÉNAT & CO

les structures

LES ASSOCIATIONS RENCONTRÉES

FIGHT FOR DIGNITY

Créée en 2017
2 salariés
Budget 2022 : 197 000€
Echelle d'intervention : nationale



L'association accompagne les femmes victimes de violences dans leur parcours de reconstruction grâce à une méthode thérapeutique basée sur la pratique adaptée du karaté.

FRAMASOFT

Créée en 2004
10 salariés
Budget 2022 : 800 000€
Echelle d'intervention : francophonie



L'association agit dans le domaine de l'éducation populaire en sensibilisant aux enjeux du numérique et des communs culturels.

HANDSAWAY

Créée en 2018
2 salariés
Budget 2022 : 180 000€
Echelle d'intervention : nationale



L'association lutte contre les violences sexistes et sexuelles grâce à des actions de prévention auprès du grand public et des sensibilisations plus spécifiquement auprès des jeunes et des personnes en situation de vulnérabilité.

LATITUDES

Créée en 2017
12 salariés
Budget 2022 : 800 000€
Echelle d'intervention : nationale



L'association agit pour créer une technologie engagée et responsable en déployant des actions de sensibilisation et d'engagement citoyen auprès d'acteurs et d'actrices de la tech.

LES PRESSES UNIVERSITAIRES DU SEPTENTRION

Créée en 1971
10 salariés, dont 3 fonctionnaires
Budget 2022 : 914 000€
Echelle d'intervention : régionale, nationale et internationale



L'association valorise les résultats de la recherche en Sciences Humaines et Sociales par leur diffusion sous forme de livres et de publications dans des revues spécialisées. 5 universités des Hauts-de-France sont partenaires de l'association.

RESPORT

Créée en 2021
3 salariés
Budget 2022 : 107 000€
Echelle d'intervention : Agglomération Lilloise



L'association est une recyclerie solidaire qui agit pour rendre le sport plus responsable et accessible à tous, en y favorisant l'insertion professionnelle et la prise de conscience des enjeux environnementaux.

LES ROBIN.E.S DES BENNES

Créée en 2019
3 salariés
Budget 2022 : 54 946€
Echelle d'intervention : Picardie



L'association lutte contre le gaspillage et la précarité en permettant l'accès à des denrées encore consommables gratuitement et en créant des espaces de rencontres et de solidarité.

LES PARTENAIRES DE L'ÉTUDE

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF HAUTS-DE-FRANCE

Créée en 2016
14 salariés
Budget 2022 : 1 130 000€
Echelle d'intervention : Hauts-de-France



Le Mouvement Associatif œuvre afin de permettre aux associations de faire mouvement pour favoriser le développement d'une politique de vie associative.

NORD ACTIF

Créée en 2002
23 salariés
Budget 2022 : NC
Echelle d'intervention : Nord



Nord Actif est une association faisant partie du réseau national France Active, au service des entrepreneurs locaux.

les



enjeux

1 la subvention : un rapport ambigu

premier enjeu

DIFFICULTÉS D'ACCÈS ET BLOCAGES : LA SUBVENTION SI PROCHE SI LOIN ?

L'image de l'association largement et grassement subventionnée a encore cours. Néanmoins, si elles demeurent une ressource importante dans la construction des modèles économiques de ces dernières, les subventions ne sont que la seconde source de financement de ces structures (20%) derrière la vente de prestation (66%)¹. Même si le paysage est donc plus contrasté, il n'en reste pas moins que la subvention est un élément important du développement des organismes sans buts lucratifs.

Les associations qui ont accepté de répondre à notre panorama nous ont pourtant largement fait part de leurs réticences à aller vers la subvention. Les raisons sont nombreuses et viennent souvent se renforcer l'une-l'autre :

Le **facteur temporel** est le plus souvent mis en avant et intervient à plusieurs chefs :

Tout d'abord **le temps passé à rechercher les dispositifs de subventions pertinents**, à assurer une veille régulière sur les sites internet où les dossiers de candidature sont à déposer, à s'assurer de l'éligibilité de la structure ou des dépenses... Autant d'éléments qui viennent retarder, empêcher ou décourager le recours à la subvention.

"A partir de 2011/2012 nous avons commencé à structurer nos appels au don et délibérément choisi de ne pas aller chercher de subventions publiques. [...] le ratio temps passé/argent levé ne nous semblait pas pertinent." nous dit par exemple **Pierre-Yves Gosset de Framasoft**.

Le facteur temporel intervient également sur la question des **délais de traitement** et de perception de la subvention.

"Surtout, on a décidé de ne pas compter uniquement sur les subventions et les appels à projets à cause du temps que cela prend entre le dépôt de la demande et la réception des fonds, et de l'incertitude de ce mode de financement" indique **Lucile Dupuy de Hands Away**.

Enfin, le facteur temporel intervient également en aval avec **les nombreuses demandes additionnelles** : visuels ou présence pour valoriser l'action auprès des subventionneurs, rapport d'étape et rapports finaux sont autant de tâches à réaliser pour justifier de l'utilisation de la subvention.

Le facteur complexité :

A la question du temps passé vient s'ajouter un facteur de complexité dans la demande de subvention. Vocabulaire employé, connaissance des termes clés ou des attentes des financeurs ne sont pas également répartis entre les porteurs de projets. Ce qui mène à des situations où des acteurs pertinents pour tel ou tel financement renonce tout simplement à candidater.

"Ce qui nous gêne beaucoup aujourd'hui c'est la complexité des démarches administratives auprès des financeurs. Ça nous rend la tâche difficile et chronophage. Il arrive que certaines de nos actions soient mises en berne alors qu'elles devraient être prioritaires. J'ai rencontré des porteurs de projets qui arrêtent de remplir les formulaires alors qu'ils ont besoin de ces financements." renchérit **Jean-Luc Vandeweghe, de ReSport**.

Le facteur temps investi / fonds levés :

En dernier ressort, la question des montants levés est aussi régulièrement mise en avant pour les refus d'aller vers la subvention. Au-delà de montants attribués parfois peu clairs (avec en miroir des demandes difficiles à cadrer) et d'un temps passé parfois important, les retours peuvent être décevants voire dérisoires au vu des enjeux et des efforts fournis.

Le modèle économique des **Presses Universitaires du Septentrion**, pourtant historiquement dépendant aux subventions, a récemment connu un changement conjoncturel dû à l'arrêt d'une d'entre elles. Cette baisse dans le subventionnement de l'association a permis de mesurer cette dépendance et d'alerter sur les conditions de la pérennité de son modèle. Les PUS explorent de nouvelles sources d'hybridation sans pour autant fermer totalement la porte aux subventions. Les demandes se feront plus circonstanciées au projet, mieux bornées dans le temps.

Définie par la loi Hamon de 2014, la subvention² reste un élément d'importance dans l'amorçage, le développement et le fonctionnement des associations. De ce point de vue, la réduction des financements publics inquiète les acteurs au global. Mais plus qu'une réduction de ces financements, les associations mettent en avant tout en cause les conditions d'accès à ces modes de financement. Il faut d'ailleurs noter que les mêmes griefs sont souvent fait aux appels à projets de fondations.

¹ https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/tchernonog_associations_fcc_2018.pdf

² "Constituent des subventions, les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités [...] administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire."

2 au-delà du financement

deuxième enjeu

IMPLIQUER LES MÉCÈNES DANS L'ACTION, AU-DELÀ DU FINANCEMENT

L'implication des financeurs dans la construction d'un projet d'impact n'est pas chose évidente

Les modèles économiques des structures du bien commun se construisent de manière concertée. Les évolutions des missions, ou des baisses de financements, précipitent souvent les parties prenantes des associations dans un travail collectif autour du modèle économique. Cependant, rares sont celles qui vont impliquer leurs financeurs dans ce travail de (re)définition du modèle économique. Peur d'être jugés, peur de déranger ou méconnaissance, les financeurs sont pourtant des partenaires essentiels dans la modélisation des systèmes économiques des associations.

Au moment de la création d'une structure, **Nord Actif**, qui accompagne au quotidien des structures de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire), tend à considérer que les financeurs devraient être dans le comité de pilotage et co-rédiger le projet associatif. Mais que cela soit par un manque de disponibilité de ces derniers, ou par une appréhension des associations, les financeurs interviennent le plus souvent en fin d'écriture, pour valider le projet associatif, ou dans le meilleur des cas l'amender. L'implication des financeurs est essentielle : beaucoup d'associations tendent à réécrire leur projet associatif pour parer à une éventuelle baisse de financement, et voient cependant ces mêmes financements suspendus, les financeurs ne se retrouvant plus dans la nouvelle direction donnée à la structure.

Impliquer les mécènes pour mieux les engager et partager le projet d'impact

Latitudes est une association qui rassemble, fédère et mobilise sous la forme d'une communauté les acteurs de la tech (entreprises, professionnels, étudiants) et leur donne les moyens de s'engager à travers des formations, des sensibilisations et des programmes d'actions.

En 2022, Latitudes passe un nouveau cap avec un budget de 800 000 euros par an pour 12 salariés. Néanmoins, ce développement rapide est rendu possible par l'obtention de subventions dans le cadre d'appels à projets. Se pose alors la question de la pérennité des financements. L'association cherche à impliquer les entreprises dans sa communauté : cela fait sens tant dans la volonté d'impact auprès de ces entreprises que dans le potentiel de financements. Elle le fait d'abord par un système d'adhésion proportionnelle au chiffre d'affaires mais le format empêche des entreprises de taille modeste de rejoindre le mouvement. Elle ouvre alors la communauté avec une participation libre. La formule attire plus d'entreprises mais les montants d'adhésion sont très hétérogènes et le format ne permet pas de réellement mobiliser et engager. Latitudes lance alors en décembre 2022 une campagne de levée de fonds avec une contribution libre et consciente. Le but : afficher clairement auprès des entreprises mécènes les besoins, les projets et les ambitions de Latitudes pour leur permettre de soutenir l'association avec un regard éclairé. Une fois le don effectué, les entreprises sont intégrées au mouvement via un processus dédié.

"Les entreprises vivent un processus d'intégration décorrélé de leur don et décident sur quel programme elles veulent s'impliquer : former des équipes pour animer des ateliers, aider des asso sur leurs enjeux numériques... On cherche à les engager en termes d'impact", indique Augustin Courtier, co-fondateur. "On intervient aussi auprès d'entreprises qui ne nous donnent pas : on essaye qu'il n'y ait pas de différence entre les deux, tout le monde est logé un peu à la même enseigne."

Pour les **Presses Universitaires du Septentrion**, la pérennisation du modèle passe par la consolidation du projet associatif et du mode de gouvernance et d'implication des financeurs. En ouvrant d'abord son projet d'impact à d'autres bénéficiaires, de nouveaux partenaires, en repensant son projet, les PUS ont pu renouveler leurs modes de contributions économiques et accueillir de nouveaux financeurs sous la forme du memborat.

Les accompagnements des financeurs, au delà du financier

L'implication des mécènes, ou des financeurs, peut aussi être extra-financière. De nombreuses fondations, ou dispositifs de financements, proposent au-delà d'un soutien financier, conseils, incubation ou mise en réseau. Ces contributions sont parfois tout à fait explicites et exprimées dans les différents appels à projets, ou plus informelles.

Au sein de l'association **Robin.e.s des Benes**, la fondatrice, **Louise Boyard**, exprime son besoin, au-delà du financier, de soutien de la part de la part de ses financeurs (conseils sur le changement d'échelle, la fonction employeur, la stratégie de développement des activités...).

Les structures de l'accompagnement dans le secteur de l'ESS (DLA, programme d'incubateurs ESS, centres de ressources...) jouent un rôle fondamental dans la structuration des modèles socio-économiques des associations. Ces contributions extra-financières sont également de plus en plus proposées par des entreprises mécènes. Ces modes de soutiens apparaissent également comme des axes de positionnement et de différenciation, les porteurs de projets étant également sensibles dans leurs démarches de réponses aux appels à projets à cette dimension.

Pour l'association **Fight For Dignity**, les financeurs privés, qui constituent 60% de leurs ressources, devraient être mieux sensibilisés, accompagnés dans leur compréhension des besoins des associations. Les fondations offrent souvent un soutien financier sur une période courte, et ne renouvellent que trop rarement leurs engagements. La question du financement du fonctionnement par exemple, est une problématique dont les financeurs ne s'emparent pas assez. En revanche, quand les fondations proposent des soutiens extra financier, les relations sont gagnantes-gagnantes. Le Fonds L'Oréal Pour les Femmes, un programme complet d'incubation et de formation, crée des relations entre les structures, des espaces d'échanges et de réflexions sur le pilotage des projets, au-delà de faire monter les porteurs de projet en compétences.

3 se saisir des opportunités

DÉVELOPPER SES ACTIVITÉS GRÂCE À UNE OPPORTUNITÉ STRUCTURELLE

Si les associations ne se substituent pas au rôle de l'État, principal acteur de la mise en place et de la mise en œuvre des politiques publiques, elles peuvent être un complément essentiel à l'action publique. En agissant dans des domaines où celui-ci ne peut ou ne souhaite pas intervenir directement, en apportant un soutien supplémentaire à des actions publiques existantes, ou en faisant remonter les besoins et les attentes des populations, les associations contribuent à une meilleure prise en compte des besoins de la société.

Véritable opportunité, les lois peuvent ainsi offrir de nouvelles opportunités pour les associations de se développer et de mettre en place de nouveaux projets.

ReSport et la loi AGEC

C'est le cas pour l'association **ReSport**, une ressource solidaire spécialisée dans les articles de sport et de loisirs. Avec un objectif de circularité, ReSport agit pour une diminution des déchets sportifs en les collectant, les triant, les nettoyant, les réparant quand cela est possible. Ce besoin de collecte, de réutilisation et de recyclage des produits a été exacerbé par l'entrée en vigueur de la loi AGEC (Anti-gaspillage et économie circulaire) adoptée en 2020. La loi AGEC prévoit plusieurs mesures pour réduire les déchets, promouvoir l'écoconception et encourager le réemploi et le recyclage. Elle a interdit par exemple la mise en décharge de certains déchets, tels que les textiles, à partir de 2022 et ren-

force l'obligation de réemploi et de recyclage des produits pour les entreprises, en leur imposant des objectifs de réduction de production de déchets et en interdisant l'élimination de leurs invendus. Si cette loi représente une opportunité pour ReSport de capter des dons de la part des entreprises, elle représente également et à contrario un potentiel frein au développement de l'association avec l'arrivée des entreprises sur le marché de la seconde main qui elles aussi peuvent voir dans cette loi une opportunité économique.

"On va voir l'impact de la loi AGEC (loi anti-gaspillage pour une économie circulaire n°103), si les modèles éco classiques vont s'en emparer ou pas. On essaie de travailler avec les autres acteurs du secteur comme une recyclerie "cousine" à Roubaix", explique Jean-Luc Vandewhege de ReSport.

HandsAway et la loi PACTE

C'est également en suivant une opportunité légale que l'association **HandsAway** prend un virage dans le développement de ses activités. Développant en premier lieu une application mobile dédiée à la lutte contre le harcèlement de rue, l'association fait rapidement face à des problèmes majeurs : coûts de maintien de la structure, cyber harcèlement, ... La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) de 2019 ouvre alors un nouveau chemin d'action pour Hands Away. La loi PACTE vise initialement à favoriser la croissance des entreprises et à renforcer leur compétitivité,

troisième enjeu

mais elle comporte également un volet important sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes avec des mesures contraignantes pour les entreprises.

Lucile Dupuy de HandsAway se rappelle : *"On a développé nos prestations de service à destination des entreprises et des établissements de l'enseignement supérieur d'une part et nos projets à impacts plus sociaux avec des interventions en collèges ou extra-scolaires (notamment avec de la réalité virtuelle) d'autre part".*

Le besoin en formation et en sensibilisation en entreprise suite à l'adoption de la loi est tel qu'il pousse HandsAway en 2022 à créer une entreprise dédiée aux activités de formation.

Framasoft et l'affaire Edward Snowden

Pour **Framasoft**, ce sont les révélations en 2013 d'Edward Snowden qui ont engendré une évolution assez radicale du projet associatif dans la manière de réaliser l'objet social de l'association.

Cet ancien employé de la National Security Agency (NSA) a révélé au public l'existence de programmes de surveillance de masse, qui permettaient à la NSA de collecter des données directement auprès de grandes entreprises technologiques telles que Google, Facebook et Apple, et de surveiller les communications à travers le monde. Ces révélations ont eu des conséquences importantes à la fois aux États-Unis et dans le monde entier. Les gouvernements ont été contraints de répondre à ces révélations et de reconnaître l'existence de ces programmes de surveillance. Les entreprises technologiques ont également été critiquées pour leur coopération avec la NSA. Les révélations de Snowden ont également contribué à l'augmentation de la prise de conscience sur la protection de la vie privée en ligne et ont stimulé le débat sur la sécurité nationale et la surveillance gouvernementale dans le monde entier.

A l'origine, Framasoft est un collectif dans le domaine de l'éducation populaire, qui propose des contenus pédagogiques, des vulgarisations, de la diffusion d'information autour de l'informatique et du logiciel libre. Ces révélations marquent alors un tournant dans les activités que l'association mène avec le lancement de la campagne "Dégooglisons internet" qui connaîtra pendant 3 ans un large succès :

"En 2013, les révélations d'Edward Snowden sur la surveillance à grande échelle orchestrée par les GAFAM ont mis au jour la toxicité de ces outils et de ces entreprises. C'est dans ce cadre que nous créons la campagne "Dégooglisons internet" avec un objectif : pendant 3 ans tous les mois on va proposer une alternative aux GAFAM. Avec un minimum de données collectées, sans exploitation de ces dernières et de façon éthique. On est partis escalader l'Himalaya en tonges.", raconte Pierre-Yves Gosset de Framasoft.

4 financer l'essaimage

quatrième enjeu

CONFRONTER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SA VOLONTÉ D'ESSAIMER UN PROJET

Les associations se confrontent assez naturellement à la question de leurs modèles économiques lorsqu'il s'agit de faire grandir leurs actions, d'essaimer le projet sur le territoire national ou de dupliquer les actions auprès d'un nouveau public. Ces moments sont fragiles dans la vie des structures, car ils questionnent directement les valeurs, la vision qui servent de socle au projet associatif.

Plusieurs modèles de changement d'échelle sont ainsi visités par les associations selon une classification de l'Avise :

- La diversification : créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle
- La duplication : répliquer son modèle sur d'autres territoires
- La fertilisation : diffuser son savoir-faire à plus grande échelle
- La coopération : se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et plus
- La fusion : regrouper son patrimoine avec une autre structure

Et nous ajouterons ici :

- L'a-croissance : assumer le fait de ne pas vouloir développer son modèle

Essaimer un modèle basé sur la gratuité, ça coûte cher ?

Le modèle économique de Robin.e.s des Bennes est basé sur la gratuité de ces actions. La fondatrice, Louise Boyard, y tient absolument et a dû faire face à beaucoup d'incompréhension lorsqu'elle a défendu son projet devant des professionnels de l'accompagnement et lors de ses premiers contacts avec les financeurs.

Le modèle socio-économique de l'association étant tout à fait aligné avec son projet associatif, les ressources financières ont dû être hybridées par des subventions publiques, des partenariats privés, de la vente de prestations, et le montant annuel des adhésions (qui compte beaucoup dans l'équilibre financier de l'association).

Dans sa réflexion autour de son déploiement à l'échelle de la région Hauts-de-France, la structure veille à ce que les valeurs de l'association (la gratuité, une adhésion non conditionnée sur les revenus des bénéficiaires, la qualité des services et des produits distribués...) ne soient pas impactées par ce changement d'échelle.

Un modèle a-croissant au service de l'impact social

D'autres structures, comme Framasoft, font le choix d'arrêter leur croissance afin de servir au mieux le projet d'impact social. La fin de la campagne "Dé-

googlisons internet" voit l'association prendre un nouveau virage.

"La période 2017 / 2022 nous a permis de mieux délimiter nos périmètres d'action, de se poser la question d'où voulions nous aller, comment, pourquoi? C'est là qu'est née notre volonté d'être accroissant. On se sent à l'aise dans un format où on se connaît tous entre salariés de l'association, où on connaît le nom de nos conjoints, de nos enfants respectifs... Et pourtant, faire aboutir notre objet social nécessite d'essaimer. On a choisi de le faire en impulsant des collectifs qui sont sur le même créneau que nous et on crée ainsi notre propre concurrence.", explique Pierre-Yves Gosset de Framasoft.

Maîtriser la croissance économique de son association

L'association Fight For Dignity développe son projet par un système de fertilisation. Cet essaimage correspond à la stratégie de déploiement de son projet associatif : devenir d'ici une dizaine d'années une association qui aura réussi à transmettre sa méthode à d'autres sports, et qui poursuivra un travail de plaidoyer sur l'importance du sport dans la reconstruction des femmes victimes de violence.

Fight For Dignity, comme Robin.e.s des Bennes, séduisent les financeurs par leur innovations et la pertinence de leur projet, l'urgence à laquelle ces deux structures répondent. Mais toutes les deux temporisent leur développement pour maintenir un projet associatif solide, et piloter leur changement d'échelle dans une certaine sérénité.

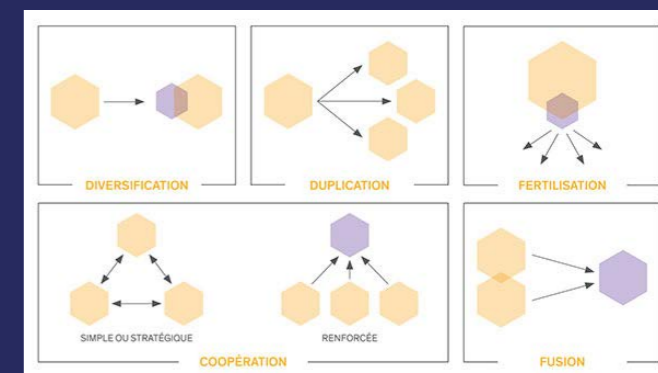
L'effet d'opportunité n'est en effet pas toujours une solution, et la croissance n'est pas toujours la meilleure alliée du déploiement des projets associatifs. Le changement d'échelle est-il ainsi la structuration du développement économique d'une associa-

tion ? Ou le déploiement de son projet d'impact ? Quand une association atteint une taille conséquente, et que sa direction se bat pour financer son fonctionnement plus que son projet, doit-elle rester juridiquement une association ? Ou doit-elle faire évoluer son statut juridique vers une autre structuration de l'ESS ?

Extrait de l'article de l'Avise paru le 11 avril 2022¹

«Changement d'échelle, que quoi parle-t-on ?»

"Si le changement d'échelle doit se concentrer sur l'impact, il est fortement dépendant de l'équation économique de l'entreprise sociale et doit s'appuyer sur celle-ci. En effet, selon sa situation économique initiale, l'organisation aura besoin de sauvegarder son utilité sociale si sa situation économique est délicate, ou pourra au contraire s'appuyer sur une situation économique stable pour développer son impact social."



¹ <https://www.avise.org/entreprendre/changer-dechelle/changement-dechelle-de-quoi-parle-t-on>

5 l'emploi associatif

cinquième enjeu

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE AU SERVICE D'EMPLOIS STABLES ET DE QUALITÉS

Un modèle économique au service d'emplois stables et de qualités

L'emploi associatif en France est de plus en plus précaire. Les baisses des aides au fonctionnement affectent les ressources financières des associations de manière importante, et les ressources humaines sont souvent les plus impactées: salaires bas, temps partiel, polyvalence, crise du bénévolat... la question de la qualité de vie au travail est devenue centrale dans les organisations associatives.

Beaucoup d'associations choisissent d'inscrire très rapidement dans leur plan de développement la possibilité d'un emploi stable et correctement rémunéré. Louise Boyard, fondatrice de l'association Robin.e.s des Benne, nous confie :

"Il est difficile pour les associations de faire des emplois qualitatifs et bien payés. On ne peut pas lutter contre la précarité et faire des emplois précaires ! On essaie donc de faire tout notre possible : prise en charge de la mutuelle à 60%, matériel fourni, mobilité douce, valorisation des salaires sur les points. J'ai eu des emplois associatifs mal payés, je ne veux pas le faire vivre à d'autres gens."

Chez Latitudes, la structuration du modèle économique lors des premières années avait pour but de salarier convenablement les premières personnes

impliquées. Passée ensuite de 3 salariés à 7, l'association parvient à se créer un réseau et la recherche de fonds se stabilise avec une répartition deux tiers de financements privés, un tiers de revenus issus de la prestation de services.

Des ressources humaines qui doivent accompagner et non concurrencer le développement du projet associatif

Certains projets associatifs se déploient rapidement, et les changements d'échelle peuvent être vécus de manière brutale par les équipes. Pour l'association Fight For Dignity, la croissance de l'association, certes rapide, reste malgré tout sous contrôle. Les sollicitations sont nombreuses, mais Fight For Dignity ne souhaite pas développer son modèle par effet d'opportunité. "On y va doucement" nous rappelle Sabine Salmon. "L'important est de faire les choses bien."

L'association n'a pas aujourd'hui les moyens en termes de ressources humaines d'aller plus vite, et craint un "burn out" associatif.

La difficulté pour les associations de trouver aujourd'hui des financements pour le fonctionnement, et plus précisément sur la question des salaires, les oblige à se mobiliser de plus en plus au quotidien sur des dossiers de financements ou de dispositifs

pour financer l'emploi, et ne laisse que trop peu de temps sur le financement des projets, au coeur du projet associatif.

Vers un emploi associatif soutenu à la hauteur des enjeux économiques du secteur

L'emploi associatif a un impact économique important en France. Il représente en effet :

- 9,6% des emplois du privés
- 1 814 000 salariés (+ 2,7 % en 2021)
- à 70% féminin (contre 48% de la population salariée en France)
- au sein de 146 740 associations employeuses

Les mécènes veulent souvent financer l'investissement en priorité : préoccupations liées à leur mesure d'impact, confiance sur l'utilisation des dons... Les entreprises soutiennent principalement les dépenses liées directement au projet. Certaines fondations ont compris qu'il était important de soutenir le fonctionnement dans les associations, et certaines n'hésitent pas à annoncer dans les critères d'éligibilité des taux d'intervention avoisinant les 30%

pour les dépenses liées aux salaires. Les mécènes ont ainsi tendance à financer moins mais mieux, quoique ces exemples restent encore marginaux. Est-ce aux collectivités de soutenir l'emploi associatif ? Certains dispositifs permettent la structuration de l'emploi sous la forme d'aides dégressives ou de prise en charge partielle selon des critères bien précis, mais ces soutiens ont été les premiers à être touchés par le mouvement de baisse des subventions.

Le Mouvement Associatif Hauts-de-France, lance à ce sujet un plaidoyer *METTRE LA VIE ASSOCIATIVE AU COEUR DES POLITIQUES RÉGIONALES DES HAUTS-DE-FRANCE EN 10 PROPOSITIONS*, parmi lequel figure des propositions très concrètes pour soutenir l'emploi associatif dans les territoires.

de leurs

points

de vue

fight for dignity

Fondée en 2017 par Laurence Fischer, triple championne du monde de karaté, l'association Fight For Dignity accompagne les femmes vulnérables et victimes de violence. Elle développe une méthode thérapeutique basée sur une pratique adaptée du karaté qui permet aux femmes victimes de se reconnecter à leur corps et à leur esprit.

Elle propose notamment :

- Des séances de karaté dispensées par des enseignantes formées à la méthode Fight For Dignity
- Une recherche scientifique pour évaluer les effets de la méthode sur les bénéficiaires
- Des campagnes de sensibilisation
- Des ateliers-conférences autour de l'inclusion et de l'estime de soi

Un changement d'échelle rapide, mais qui a renforcé le projet associatif

Née d'un voyage en République Démocratique du Congo et d'une rencontre de la fondatrice avec des femmes victimes de viol, Fight For Dignity est rapidement lancée en France. Ce lancement, en 2017, sera le prélude à un changement d'échelle rapide. Passée d'un atelier en 2017 à 8 ateliers en 2022, la structure espère avoir ouvert 13 ateliers à la fin de l'année 2023 pour passer de 25 à 5200 femmes bénéficiaires par an.

Cet essaimage par duplication est d'autant plus remarquable qu'il se réalise avec un niveau d'exigence sans cesse renouvelé. En premier lieu avec un enrichissement puis une stabilisation de la "méthode Fight for Dignity". En effet, le karaté pratiqué ici est différent de celui que l'on peut voir à la télé. Travail sur la respiration, absence de coups portés, reconnexion avec soi... Le sport est ici un vecteur.

La méthode d'essaimage a aussi été très tôt stabilisée en s'appuyant sur une logique partenariale avec des structures médicales (la porte d'entrée dans la méthode étant le soin et non le social). Cette approche "soin" est rendue visible dans une note que les structures candidates peuvent consulter, et la sélection de ces dernières se fait en total alignement avec le projet associatif.

"Notre processus d'essaimage comporte des exigences de plus en plus précises sur le déploiement de la méthode dans les structures. À chaque sollicitation par les structures, on se pose toujours les mêmes questions : est-ce que la structure correspond au projet ? Ces exigences sont matérialisées par une note qui énumère les exigences de Fight For Dignity pour les demandes des structures", explique Sabine Salmon, directrice générale de l'association.

Chaque sollicitation vient ainsi interroger, mais également renforcer, le projet de l'association.

Le rôle des financeurs et un besoin de pédagogie sur le besoin des associations

L'association Fight For Dignity a commencé son activité en étant financée exclusivement par des financements privés (fondations, dons ou financement participatif). Aujourd'hui, le Ministère de l'Égalité Femmes Hommes soutient la structure sur son volet recherche-action, et les subventions publiques représentent, en 2023, 30% des ressources.

Les fondations développent souvent des soutiens uniques et bornés dans le temps. Elles s'engagent sur un projet, une action à un moment donné. Parmi ses soutiens, Fight For Dignity note toutefois un dispositif extra financier fort apprécié : le Fonds l'Oréal Pour les Femmes a proposé un accompagnement prenant la forme de formations sur plusieurs jours,

un suivi individualisé des bénéficiaires et des rencontres précieuses entre porteuses de projets.

Face à une certaine méconnaissance des modèles économiques d'une association, notamment sur la question du fonctionnement, Sabine Salmon développe l'idée d'un accompagnement des financeurs sur ces enjeux : actions de sensibilisation, formation, plaidoyer...

Quand le financement du fonctionnement interroge la forme associative

La croissance de l'association, certes rapide, reste malgré tout sous contrôle. Les sollicitations sont nombreuses, mais Fight For Dignity ne souhaite pas développer son modèle par effet d'opportunité. "On y va doucement" nous rappelle Sabine Salmon. "L'important est de faire les choses bien".

L'association n'a pas aujourd'hui les moyens en termes de ressources humaines d'aller plus vite, et craint un "burn out" associatif.

La difficulté pour les associations de trouver aujourd'hui des financements pour le fonctionnement d'une association, et plus précisément sur la question des salaires, les oblige à se mobiliser de plus en plus au quotidien sur des dossiers de financements ou de dispositifs pour financer l'emploi, et ne laisse que trop peu de temps sur le déploiement des projets, au coeur du projet associatif.

Sabine Salmon s'interroge également sur les limites du cadre associatif. Quand on atteint une certaine taille, que l'on mobilise parfois un poste à la recherche de financements sur le fonctionnement, est-on encore dans un fonctionnement associatif ? N'y a-t-il pas d'autres modèles, plus hybrides, à inventer pour conserver les énergies sur le développement du projet associatif ? Ne faudrait-il pas construire un modèle économique qui génère les ressources nécessaires au financement de sa masse salariale ? Et ainsi, le changement d'échelle d'un projet associatif, au-delà d'être soutenu par un modèle économique, ne doit-il pas être en correspondance avec sa structuration juridique ?



Framasoft est un réseau d'éducation populaire créé autour des questions relatives au logiciel libre. Ce réseau s'est constitué en association loi 1901 en 2004. Depuis lors, l'association a plusieurs fois modifié ses axes de travail et a vu son modèle économique évoluer en conséquence. Découverte d'une structure passée du réseau à l'association et qui s'envisage aujourd'hui comme a-croissante.

100% bénévole, 700€ de budget

A l'origine, Framasoft est donc un collectif proche des milieux de l'éducation nationale et qui s'intéresse à la question de l'apprentissage de l'informatique, notamment en milieu scolaire. L'action du collectif repose alors principalement sur les bonnes volontés de ses membres (traduction, vulgarisation, diffusion de logiciels ou de contenus pédagogiques...). C'est à ce moment-là que Pierre-Yves Gosset rejoint le projet, il deviendra fin 2004 secrétaire de l'association Framasoft, créée en janvier.

"A ce moment, je travaille pour des universités et le CNRS et quand se pose la question d'embaucher quelqu'un, je propose au CNRS de contracter une prestation de service avec l'association pour me permettre de travailler sur une plateforme permettant l'évaluation des logiciels libres au sein des universités et centres de recherche" nous dit-il. L'association connaît alors une première mutation de son modèle économique. Elle réalise de la prestation pour un organisme tiers et perçoit une rémunération de la publicité par Google (à une époque où la publicité en ligne était plus rémunératrice qu'aujourd'hui). Mais la prestation du CNRS prend fin en 2009 et l'association ne doit la poursuite de ses activités qu'à un don de la Fondation Mozilla Europe alors en phase de dissolution.

"On est partis escalader l'Himalaya en tongs"

"A partir de 2011/2012 nous avons commencé à structurer nos appels au don et délibérément choisi de ne pas aller chercher de subventions publiques. Plus que pour des questions d'indépendance, le ratio temps passé/argent levé ne nous semblait pas pertinent." Ces années sont aussi des années de tâtonnement avec *"un travail important sur le fonctionnement associatif plus que sur les projets"*, la mise en place d'une activité de vente d'objets (clés USB...) et une interrogation sur l'opportunité de se transformer en SCOP, une option finalement rejetée.

"En 2013, les révélations d'Edward Snowden sur la surveillance à grande échelle orchestrée par les GAFAM ont mis au jour la toxicité de ces outils et de ces entreprises. C'est dans ce cadre que nous créons la campagne "Dégooglisons internet" avec un objectif : pendant 3 ans tous les mois on va proposer une alternative aux GAFAM. Avec un minimum de données collectées, sans exploitation de ces dernières et de façon éthique. On est partis escalader l'Himalaya en tongs."

De l'alignement entre projet associatif et modèle économique...

Cette nouvelle campagne représente une évolution assez radicale du projet associatif car si l'objet social reste le même, la façon de le réaliser change. Le modèle économique évolue également en se centrant sur le don avec une logique : *"plus on a d'utilisateurs, plus on a de donateurs, plus on a de dons"*. Cette nouvelle forme d'organisation ne va pas sans adaptations : *"ça devient très très concret quand on touche les plafonds légaux de déclaration, de dépôts des comptes au journal officiel"* une évolution qui implique une nouvelle phase de professionnalisation.

En 2021, Framasoft a collecté 627 000€ de dons (plus de 754 000€ en 2022, 659 000€ en 2020), dans l'immense majorité des 9 646 occurrences, ces dons sont ponctuels (29 € de don moyen). La plupart des emplois se font en salaires et cotisations (la structure emploie une dizaine de salariés).

... à l'a-croissance et à l'archipel

La fin de la campagne "Dégooglisons internet" voit l'association prendre un nouveau virage.

"La période 2017 / 2022 nous a permis de mieux délimiter nos périmètres d'action, de se poser la question d'où voulions nous aller, comment, pourquoi? C'est là qu'est née notre volonté d'être a-croissant. On se sent à l'aise dans un format où on se connaît tous entre salariés de l'association, où on connaît le nom de nos conjoints, de nos enfants respectifs... Et pourtant, faire aboutir notre objet social nécessite d'essaimer. On a choisi de le faire en impulsant des collectifs qui sont sur le même créneau que nous et on crée ainsi notre propre concurrence."

Là encore, le projet associatif de Framasoft guide ses décisions stratégiques en termes de modèle économique. La volonté d'adopter l'a-croissance et de créer des collectifs qui agissent localement sur les mêmes enjeux que Framasoft permet d'éviter une situation de monopole, situation des GAFAM contre lesquels ils luttent. Ce nouveau virage marque également un retour aux sources pour l'association qui souhaite prolonger son objet social centré sur l'éducation populaire.



handsaway

HandsAway était d'abord une application mobile dédiée à la lutte contre le harcèlement de rue dès 2016. Lancée par Alma Guirao, cette initiative est structurée en association et prend son essor avec l'arrivée de Lucile Dupuy comme responsable de l'association en 2018. Cette dernière nous raconte : "La fondatrice avait cette idée de proposer une solution : je suis une femme, je subis du harcèlement, qu'est-ce que je peux faire ?". L'application permet alors d'alerter et de géolocaliser une agression, de la décrire et de recevoir le soutien des autres utilisatrices et utilisateurs. "L'idée c'est alors d'amener un outil aux victimes".

Après des débuts 100% bénévoles, l'association se finance alors avec "un peu de subventions publiques et un peu de prestations de service. Surtout, on a décidé de ne pas compter uniquement sur les subventions et les appels à projets à cause du temps que cela prend entre le dépôt de la demande et la réception des fonds, et de l'incertitude de ce mode de financement".

Une évolution radicale du projet associatif

Déjà à ce moment, l'idée de travailler sur la prévention des violences fait son chemin. "On avait fait une étude de besoins et la prévention émergeait très nettement, HandsAway a commencé ses premiers ateliers de sensibilisation en 2019". C'est alors que le projet associatif va prendre un virage inattendu. "En 2020, on fait un gros journal télévisé et on passe de 30000 à 110000 utilisatrices et utilisateurs sur l'appli. C'est génial sauf qu'en parallèle on subit une énorme vague de cyberharcèlement. Insultes, menaces... la modération se faisait à la main avec quelques développeurs bénévoles et on a été submergées". La décision d'arrêter l'application intervient quelques mois plus tard. "Ce fut une décision hyper difficile à prendre mais on a demandé conseil et on s'est rendues compte que ça nous ralentissait et que ça absorbait des ressources qu'on ne mettait pas ailleurs" ajoute Lucile Dupuy.

Le virage est radical... et complet : "Il a été très vite décidé de ne pas ressortir d'appli à cause de la gestion de la modération. De plus, beaucoup d'applications se créaient contre le harcèlement de rue et on a trouvé plus intéressant de s'allier avec elles pour partager de la data, de l'expertise etc".

Du curatif au préventif

En parallèle, la montée en puissance des obligations légales à la formation sur les agissements sexistes et le harcèlement sexuel et les premières sensibilisations réussies de l'association ouvrent un nouveau chemin. Lucile se rappelle : "On a développé nos prestations de service à destination des entreprises et des établissements de l'enseignement supérieur d'une part et nos projets à impacts plus sociaux avec des interventions en collèges ou extra-scolaires (notamment avec de la réalité virtuelle) d'autre part". Si la crise du COVID va mettre un coup de frein au développement, l'association se professionnalise rapidement : stratégie commerciale, outil de CRM... le virage est pris.

Et celui-ci s'avère fécond : les obligations légales de formation se renforcent, des recrutements sont engagés et la communauté de bénévoles (qui sensibilisent principalement les jeunes et les publics vulnérables) s'accroît. "Fin 2021, 70% de nos revenus venaient de nos prestations et 30% des subventions. Et en discutant avec un homologue, il nous explique que ce modèle n'est "pas possible". Personne chez nos différents interlocuteurs ne nous avait alertés".

Ce développement des ressources, loin de sécuriser l'association, la met en effet en risque de voir l'ensemble de ses activités fiscalisées comme une entreprise classique. A deux doigts de dépasser le plafond de chiffre d'affaires des associations (73 518€ en 2021), l'association décide en 2022 de créer une entreprise.

Créer une entreprise quand on est une association

"On a alors décidé d'avoir 2 structures : une entreprise de conseil et de formation, et l'asso pour la prévention auprès des jeunes et des publics vulnérables", explique Lucile. Hally est ainsi née en octobre 2022. Constituée en SAS, l'entreprise a un modèle "assez unique" car elle est co-fondée par trois personnes physiques et une personne morale (l'association HandsAway donc) "pour garder l'idée d'un cercle vertueux entre tous les acteurs de la société civile (asso, entreprises...), pour garder le lien financier et pour permettre à l'association de rester dans la gouvernance, afin de garantir l'alignement des valeurs entre les deux projets".

Pour pouvoir réutiliser les contenus de formation, les prospectus et anciens clients, Hally a racheté le fonds de commerce de HandsAway pour un montant approchant les 100 000€. Un premier cap est passé mais tout reste encore à faire : chez HandsAway, la diversification des financements redevient un enjeu : "De fait, diversifier reste compliqué : nos financeurs publics historiques ne donneront pas plus et le plus gros de nos activités se fait sur les collèges sauf que les villes et les départements ne financent pas des assos qui ne sont pas implantées sur leur territoire". Si la sensibilisation en entreprise et dans l'enseignement supérieur est désormais assumée par Hally, les enjeux restent donc importants pour les programmes de HandsAway en direction des plus jeunes et des publics vulnérables. Les deux structures sont aujourd'hui pleinement distinctes.



Latitudes est une association qui agit pour créer une technologie qui soit engagée et responsable, et cela à travers six programmes dont :

- Future of Tech - pour faire découvrir les métiers et les impacts du numérique dans les collèges et lycées
- L'Open Data University - pour mobiliser les élèves qui se forment à l'analyse de données sur des projets qui utilisent les données ouvertes par des administrations, associations ou entreprises pour répondre à des défis de société, comme la crise énergétique par exemple
- 1h pour changer le monde et Cyber for Good - pour accompagner des acteurs de l'ESS à la transition numérique

Pour réaliser cette mission, Latitudes rassemble, fédère et mobilise sous la forme d'une communauté les acteurs de la tech (entreprises, professionnels, étudiants) et leur donne les moyens de s'engager à travers des formations, des sensibilisations et ses programmes d'actions.

Le projet associatif naît d'un constat : l'enseignement supérieur forme des étudiants compétents, mais pas engagés

Latitudes, c'est l'histoire de trois amis en école d'ingénieur qui souhaitent s'engager en faveur de causes sociales et environnementales mais qui constatent que cette dimension d'engagement n'est pas intégrée dans leur cursus d'enseignement supérieur. Or, s'il n'y a pas d'intégration de ces sujets pendant les études, les étudiants ne les intègrent pas non plus dans leur travail futur. C'est forts de ce constat, et sans connaissance préalable du monde associatif, que **Manon Léger, Augustin Courtier et Yannick Morel** co-fondent Latitudes, dans le cadre d'un cursus dédié à l'entrepreneuriat.

La prestation de services comme premier modèle économique

Dès les débuts, impact rime avec modèle économique pérenne. Si au moment de la création en 2017 le statut associatif est évident, les co-fondateurs souhaitent devenir salariés de l'association afin de se consacrer pleinement au projet.

"Quand on décide de démarrer, on se dit qu'il faut que ce soit un boulot à temps plein salarié car c'est comme ça qu'on va réussir à faire décoller l'impact du projet", raconte **Augustin Courtier**.

Dans les premiers mois, Latitudes a ainsi commencé à construire son modèle économique autour de la prestation sous forme de formations au numérique pour des entreprises mais se retrouve rapidement confrontée à une inadéquation entre son projet d'impact et la vente de prestations, qui semble décorrélée de l'action d'intérêt général. *"On essayait de vendre des formations pour pouvoir porter Latitudes et son impact donc c'était décorrélé, c'était trop dur de faire deux projets différents. On a voulu aligner l'impact de l'asso avec son modèle éco pour avoir plus de cohérence."*

Hybridation des ressources et polarisation

Afin de mieux aligner projet d'impact et modèle économique, Latitudes décide d'hybrider ses ressources en proposant des prestations de sensibilisation et d'engagement aux écoles qui ont le budget pour le financer d'un côté, du mécénat et des subventions publiques pour financer des programmes ouverts à tous et gratuits à côté. La relation de confiance avec les mécènes est longue à construire : c'est en 2018, plus d'un an après les premiers contacts que les financeurs décident de soutenir Latitudes, et la majorité des dons proviennent alors de concours. Au fil du temps, l'association parvient à se créer un réseau et la recherche de fonds se stabilise : elle passe d'un budget à 250 000 € par an et trois salariés, à 500 000 € par an et sept salariés, avec une répartition deux tiers de financements privés, un tiers de revenus issus de la

prestation de services. *"Sur les premières années, le but était d'avoir des fonds pour se salarier et en vivre. On commence à vendre des prestations, on équilibre avec des aides de mécénat. Au fur et à mesure on structure de plus en plus le modèle avec une partie d'activités non lucratives uniquement financée par du mécénat et du public, et de l'autre une partie prestation qui paye des impôts commerciaux."* L'association a ainsi choisi la sectorisation de ses activités marchandes.

De la remise en cause du projet d'impact...

Ces étapes de changement d'échelle ont été ponctuées par des questionnements sur le modèle d'impact et les bénéficiaires de l'action. Les bénéficiaires sont-ils les personnes qui travaillent dans la tech ou étudient dans le secteur et qui s'engagent auprès d'associations, ou sont-ils les associations du numérique ? Faut-il concentrer l'action auprès de l'enseignement supérieur et élargir les thématiques d'engagement ? Faut-il se concentrer sur la tech engagée, mais à tous les moments de la vie ? *"Avec le temps on a appris à choisir que notre impact coeur c'est les gens qu'on engage, c'est leur faire se poser des questions sur leurs pratiques professionnelles. On s'est également concentrés sur un secteur particulier pour être pertinents. Maintenant on a un alignement fort : on sensibilise et on pousse le plus de gens possible qui travaillent sur le numérique ou qui vont y travailler à s'engager bénévolement professionnellement ou par le changement de leurs pratiques pour avoir un impact."*

...vers la contribution libre et consciente

En 2022, Latitudes passe un nouveau cap avec un budget de 800 000 euros par an pour 12 salariés. Néanmoins, ce développement rapide est rendu possible par l'obtention de subventions dans le cadre d'appels à projets. Se pose alors la question de la pérennité des financements. L'association cherche à impliquer les entreprises dans sa communauté : cela fait sens tant dans la volonté d'impact auprès de ces entreprises que dans le potentiel de financements. Elle le fait d'abord par un système d'adhésion proportionnelle au chiffre d'affaires mais le format empêche des entreprises de taille modeste

de rejoindre le mouvement. Elle ouvre alors la communauté avec une participation libre. La formule attire plus d'entreprises mais les montants d'adhésion sont très hétérogènes et le format ne permet pas de réellement mobiliser et engager. Latitudes lance alors en décembre 2022 une campagne de levée de fonds avec une contribution libre et consciente. Le but : afficher clairement auprès des entreprises mécènes les besoins, les projets et les ambitions de Latitudes pour leur permettre de soutenir l'association avec un regard éclairé. Une fois le don effectué, les entreprises sont intégrées au mouvement via un processus dédié. *"Les entreprises vivent un processus d'intégration décorrélé de leur don et décident sur quel programme elles veulent s'impliquer : former des équipes pour animer des ateliers, aider des asso sur leurs enjeux numériques... On cherche à les engager en termes d'impact. On intervient aussi auprès d'entreprises qui ne nous donnent pas : on essaye qu'il n'y ait pas de différence entre les deux, tout le monde est logé un peu à la même enseigne."*

Aujourd'hui, l'association est en phase de consolidation et se concentre sur les 6 programmes déjà déployés et leur coordination.



les presses universitaires du septentrion

L'association Les Presses Universitaires du Septentrion est une maison d'édition fondée par cinq Universités des Hauts-de-France. Elle a pour mission de diffuser, de valoriser et faire connaître la culture scientifique à un public le plus large possible.

Une gouvernance en mutation et qui accompagne le nouveau modèle économique de la structure

Afin de pérenniser leur modèle économique à la suite de la perte d'une importante subvention, les Presses Universitaires du Septentrion ont dû repenser leur projet associatif, et réinterroger leur mode de gouvernance. Longtemps associée à l'Université de Lille, car présidée par cette dernière, il a fallu pour l'association ouvrir son projet d'impact aux autres Universités de la région et d'autres partenaires avant d'explorer les pistes de développement de ses ressources propres.

L'élection du Président de l'Université Picardie Jules Verne en tant que nouveau président des PUS, a permis de formaliser cette évolution et de créer de nouveaux services : le Crous, pour la première fois, met à disposition des étagères de découverte dans les résidences universitaires, ce qui permet aux PUS de s'ouvrir à un lectorat plus large que la communauté scientifique.

Ce renforcement de la communauté universitaire autour du projet associatif des PUS s'illustre également avec la création d'un nouveau comité de pilotage. Ce dernier a pour mission la direction des collections avec l'ambition de développer des ouvrages trouvant un public plus large, dans une approche plus marchande.

Passer d'un modèle académique subventionné à un modèle économique contributif : le rôle des cotisations et des mutualisations

Longtemps, les PUS se sont reposées sur un modèle subventionné stable. La perte récente d'une subvention importante a créé la nécessité d'accélérer une réflexion déjà en germe autour de la question de l'hybridation des ressources. Les PUS ont ainsi, avec un projet associatif consolidé, dirigé leurs efforts vers un modèle plus contributif et collaboratif.

Il existe dans le modèle économique des PUS une ressource jusqu'ici assez sous-estimée (et cette ressource demeure de manière assez structurelle sous-estimée par la plupart des associations d'ailleurs) : les cotisations.

Les cotisations représentent la participation des membres, généralement sous forme monétaire, aux charges de fonctionnement de l'association, et la contrepartie du droit moral attaché à leur qualité de membre (droit de participer aux assemblées générales, d'être électeur et éligible au conseil d'administration, de prendre part aux activités de l'association, etc.).

Les PUS ont revu leur système de cotisation avec un format par coefficient. Les membres ont ainsi le choix de payer en fonction de l'implication souhaitée dans le projet associatif et la gouvernance, mais également en fonction des services, de l'offre qui leur est proposée en retour. Ce système, beaucoup plus contributif, a été accepté sans aucune difficulté par les membres du CA et les adhérents historiques.

La mutualisation est également une piste en cours d'exploration. Les PUS interrogent en effet la possibilité de limiter certains coûts en mutualisant des aspects de leur développement (production, achats, diffusion...) avec d'autres maisons d'édition.

Les PUS quittent ainsi petit à petit un modèle économique basé essentiellement sur la subvention pour entrer dans le secteur de l'ESS. Ce changement systémique est également acté par la conclu-

sion de nouveaux partenariats, et ouvrent des perspectives de nouveaux projets, renforce la mission de la structure et ouvre même le champ à de nouvelles subventions, mieux ciblées et créant moins de dépendance.

Continuer d'investir pour la future pérennité des Presses Universitaires du Septentrion

"Même s'il y a eu une perte d'exploitation, on a pu réinterroger le modèle économique et les missions de l'association", nous explique Stéphane Michonneau, directeur scientifique des PUS.

En effet, aujourd'hui, Stéphane Michonneau et Christèle Meulin, directrice exécutive de l'association, ont une vision différente de leurs prédécesseurs et poussent les projets plus loin que ce qui aurait été fait auparavant.

La pérennité économique des Presses Universitaires du Septentrion est encore fragile, il n'y pas encore d'effets "cliquets" mais les éléments de redéfinition de son modèle économique et les différentes études montrent le potentiel présent à exploiter et qu'il est possible de dynamiser l'activité. Continuer à investir et à mettre en place de nouveaux projets, comme la création d'un logiciel de droits d'auteurs, est nécessaire.

"Le modèle économique idéal des PUS dans le futur est un modèle basé sur les cotisations, les mutualisations, des cessions à l'étranger, et le maintien de l'innovation vers le grand public", conclut Christèle Meulin.



ReSport est une ressourcerie spécialisée dans les articles de sport et de loisirs. Basée à Faches-Thumesnil, dans l'agglomération lilloise, et créée en 2021, l'association a ouvert sa boutique solidaire en janvier 2022. Ce cas est particulièrement intéressant car les ressourceries doivent mobiliser plusieurs types de ressources : financières bien sûr mais également gisements de matières.

Entre opportunité réglementaire et urgence écologique

Mené par Jean-Luc Vandeweghe, le projet de ReSport a mis 14 mois à être réfléchi et monté en collectif. Dans le même temps, les obligations réglementaires faites aux fabricants et vendeurs d'articles de sport évoluent, obligeant ces derniers à créer des partenariats de collecte avec des structures de l'ESS qui œuvrent dans l'économie circulaire. Le projet associatif s'articule donc autour d'un premier volet autour de la circularité, du sport et de la sensibilisation, illustré par les actions et objectifs suivants :

- Diminuer les déchets sportifs, en les collectant, les triant, les nettoyant, les réparant quand cela est possible. Ils peuvent également être transformés pour un nouvel usage ou orientés vers des recycleurs industriels.
- Redistribuer des produits, sur un quartier populaire à proximité de l'implantation de l'association (située dans un Quartier Politique de la Ville), pour proposer des articles accessibles à tous
- Une démarche "d'aller vers" un public jeune pour le sensibiliser à l'économie circulaire et au 0 déchets. Ce service est en phase de test avec le collègue Anatole France de Ronchin pour mettre en place des sessions de sensibilisation (collège, lycée et demain en entreprise). Avec sensibilisation, atelier pratique (fabrication de ceinture avec des pneus de vélos, des bracelets avec des chambres à air, porte manteaux avec des clubs de golf, visite de la recyclerie, puis mise en dépôt d'un bac de collecte pour collecter des dons).

Un projet écolo et solidaire à la fois !

Un second volet d'action est la dimension solidaire du projet. Les 3 salariés de la structure (bientôt 4) sont en insertion professionnelle. Ni entreprise, ni atelier-chantier d'insertion, la structure se donne pour premier métier le réemploi d'articles de sport. Néanmoins, cette dimension solidaire donne une ampleur supplémentaire au projet. Enfin, la structure a en projet d'étendre son rayonnement associatif au niveau du quartier, en ouvrant le local à des initiatives collectives ou avec des animations à l'intérieur de la recyclerie pour en faire un véritable tiers-lieu du sport et loisirs de seconde main. L'ouverture d'une salle de sport solidaire est d'ailleurs à l'étude.

Une collecte de produits déjà rodée...

Du côté de la collecte des articles de sport, le dispositif est rapidement arrivé à capacité. "On a deux associations qui nous renvoient des dons, des particuliers et des magasins de sport. Il faudrait qu'on travaille plus avec les clubs de sport, on pourrait imaginer de poser des bacs de collecte éphémères pour gagner en visibilité, augmenter nos collectes" précise Jean-Luc Vandeweghe. Un dynamisme qui permet de bénéficier de beaucoup de matériel mais qui pose d'autres problèmes : "On a un vrai souci d'espace, et donc on limite les collectes de gros matériel comme le fitness. En moins de 6 mois on a été bloqués sur les collectes alors qu'il y a beaucoup de déchets qu'on pourrait capter et transformer en ressources". Plus que les questions de quantité, la question de la qualité de la collecte est l'un des prochains chantiers : "80% de notre collecte c'est du neuf, très bon état ou bon état, on répare aussi et allons ouvrir avant la fin de l'année un atelier d'Upcycling."

...mais un modèle économique encore à stabiliser

Du côté des ressources financières, ReSport cherche encore son équilibre : "On a fait 40 000€ de recettes en 2022 (ouverture le 21 janvier), c'est un très bon démarrage, on est très contents mais ça ne paye pas deux emplois à temps plein." indique Jean-Luc. Une somme complétée par le soutien de fondations (Jérôme Gayet, Fonds M, AG2R La Mondiale...) et de collectivités territoriales (département, région, communauté d'agglomération...). Des acteurs parapublics comme l'ADEME ou EcoLogic sont également parties prenantes.

Pour poursuivre son développement, la structure va développer d'autres services : sensibilisation dans les écoles ou en entreprise, ouverture de l'atelier

vélo au public avec des prix solidaires... "En 2022, on a prouvé que notre modèle économique peut fonctionner, en 2023 on ajoute de nouveaux services et en 2024 on aura les arguments auprès des pouvoirs publics sur la consolidation du modèle économique en faveur d'actions d'utilité sociale diversifiées. Comme on fait le travail de l'État en partie, on doit être subventionné, on ne sera jamais auto financés à 100%, on pourrait l'être à 70% mais si c'était à 100%, il faudrait sortir du modèle ESS mais ce n'est pas notre projet. Les risques que nous prenons à tester sans cesse de nouveaux modèles économiques, les collectes, l'innovation sociale, la recherche de solutions pour diminuer les déchets doivent continuer à être accompagnés financièrement par la politique publique", explique Jean-Luc.

Freins et concurrence

De nombreuses incertitudes planent sur les structures associatives du réemploi, et notamment l'arrivée d'acteurs issus de l'entreprise classique sur le segment de la seconde main "On va voir l'impact de la loi AGECE (loi anti-gaspillage pour une économie circulaire nldr), si les modèles éco classiques vont s'en emparer ou pas. On essaie de travailler avec les autres acteurs du secteur comme une recyclerie "cousine" à Roubaix".

Au-delà de ce contexte potentiellement déstabilisant, le constat sur les demandes de financement est sans appel : "Ce qui nous gêne beaucoup aujourd'hui c'est la complexité des démarches administratives auprès des financeurs. Ça nous rend la tâche difficile et chronophage. Il arrive que certaines de nos actions soient mises en berne alors qu'elles devraient être prioritaires. J'ai rencontré des porteurs de projets qui arrêtent de remplir les formulaires alors qu'ils ont besoin de ces financements. Globalement, il existe de nombreux partenaires publics et privés qui soutiennent activement des projets ESS sur la MEL. Sans eux, ReSport n'existerait pas. Les projets d'utilité sociale peuvent concilier utopie et modèle économique pérenne pour autant qu'ils soient accompagnés par des dispositifs adaptés. Chez ReSport, nous sommes très optimistes pour l'avenir du réemploi et du sport zéro déchet. Il y aura toujours de belles choses durables à inventer avec les déchets...".



robin.e.s des bennes

Robin.e.s des Bennes est une association qui lutte contre les gaspillages et la précarité depuis 2019 en Picardie. Poursuivant une logique anti gaspi, l'association valorise denrées ou objets encore consommables, tout en permettant à des personnes d'avoir accès à ces matières premières, vêtements et plus récemment, plantes, gratuitement. Chaque membre paie une adhésion de deux euros par an, sans aucune condition de ressources. Au-delà de la sensibilisation à la surconsommation et au développement durable, Robin.e.s des Bennes propose des espaces de rencontres, de solidarité et de lien social. L'association envisage aujourd'hui un déploiement à l'échelle de la région Hauts-de-France, et se questionne sur le développement de son modèle économique.

Un modèle basé sur la gratuité, ça coûte cher ?

Le modèle économique de Robin.e.s des Bennes est basé sur la gratuité de ses actions. La fondatrice, **Louise Boyard**, y tient absolument et a dû faire face à beaucoup d'incompréhension de la part des professionnels de l'accompagnement et lors de ses premiers contacts avec les financeurs : *"Certains financeurs n'aimaient pas le gratuit, cela les dérangeait. Ils voulaient prouver dans leurs chiffres que les gens étaient dans le besoin. Nous, on est sur la transition écologique et la justice sociale. Or, les financeurs veulent justifier leurs actions soit sur l'un, soit sur l'autre. Alors que chez nous, on agit et c'est gratuit peu importe le milieu social."*

Le modèle socio-économique de l'association étant tout à fait aligné avec son projet associatif, les ressources financières ont dû être hybridées par des subventions publiques, des partenariats privés, de la vente de prestations, et le montant annuel des adhésions (qui compte beaucoup dans l'équilibre financier de l'association).

Dans sa réflexion autour de son déploiement à l'échelle de la région Hauts-de-France, la structure veille à ce que les valeurs de l'association (la gratuité, une adhésion non conditionnée sur les revenus des bénéficiaires, la qualité des services et des produits distribués...) ne soient pas impactées par ce changement d'échelle.

Le développement socio-économique de la structure et son projet d'impact

L'association ne souhaite pas en effet essayer individuellement les projets, mais bien l'entièreté du concept. Comment s'assurer alors que les valeurs, le projet associatif, soit sous-tendu par un modèle socio-économique en accord avec des spécificités locales ?

Aussi, l'association vient d'être reconnue d'intérêt général¹. Pour rappel le caractère d'intérêt général permet à une structure de pouvoir offrir la possibilité à ces mécènes ou donateurs d'obtenir une réduction d'impôts sur le montant de leurs dons (60 % pour une entreprise, 66% pour un particulier).

Le caractère d'intérêt général est ainsi conféré à une association si elle peut justifier, entre autres, que ses activités sont non-lucratives. Robin.e.s des Bennes est extrêmement sollicitée pour des actions relatives à la prestation de services, car les collectivités, voire les entreprises, sont à la recherche de services innovants comme ceux proposés par l'association. Mais là encore, le choix stratégique d'aligner le modèle économique de la structure sur son projet d'impact, et ainsi d'avoir obtenu son éligibilité au mécénat, fait délibérément l'impasse sur des ressources financières disponibles rapidement (prestations...).

Des financeurs qui soutiennent le développement de l'association au-delà de l'aspect financier

La fondatrice, Louise Boyard, exprime son besoin, au-delà du financier, de soutien de la part de ses financeurs (conseils sur le changement d'échelle, la fonction employeur, la stratégie de développement des activités...).

Les structures de l'accompagnement dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (DLA, programme d'incubateurs ESS, centres de ressources...) jouent un rôle fondamental dans la structuration des modèles socio-économiques des associations. Ces contributions, non financières, ou extra-financières, sont également de plus en plus proposées par des entreprises mécènes. Ces modes de soutiens apparaissent également comme des axes de positionnement et de différenciation, les porteurs de projets étant également sensibles dans leurs démarches de réponses aux appels à projets à cette dimension.

Un modèle social aligné sur le projet d'impact

La question de l'emploi est une question centrale chez les Robin.e.s des Bennes. Alors qu'il est souvent difficile pour les associations de pérenniser leurs emplois, la structure a très rapidement structuré un poste en CDI. Robin.e.s des Bennes qui a pour projet d'impact de lutter contre la précarité, tient à proposer des emplois stables et rémunérateurs. Une ouverture de poste est prévue en 2023, et deux personnes ont déjà rejoint Louise Boyard au sein de l'association.

"Il est difficile pour les associations de faire des emplois qualitatifs et bien payés. On ne peut pas lutter contre la précarité et faire des emplois précaires ! On essaie donc de faire tout notre possible : prise en charge de la mutuelle à 60%, matériel fourni, mobilité douce, valorisation des salaires sur les points. J'ai eu des emplois associatifs mal payés, je ne veux pas le faire vivre à d'autres gens."

¹ Pour pouvoir recevoir du mécénat au regard du droit fiscal, le bénéficiaire et son projet doivent remplir différentes conditions :

- Sauf exceptions, exercer son activité en France ;
 - Exercer son activité dans au moins un des domaines d'intérêt général ;
 - Avoir un caractère non lucratif ;
 - Ne pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes ;
- Ces critères sont cumulatifs.

Source : Admical.org



le mouvement associatif hauts-de-france

Le Mouvement Associatif œuvre afin de permettre aux associations de faire mouvement pour favoriser le développement d'une politique de vie associative à la hauteur des enjeux et pour tendre vers une société plus juste, plus durable et plus humaine.

L'action du Mouvement Associatif s'articule autour de quatre missions :

- Porter les enjeux de la vie associative
- Animer les dynamiques associatives
- Accompagner les associations
- Rendre visible l'action associative

Les chiffres clés du tissu associatif en région Hauts-de-France :

- 97600 structures dont 8,6% sont employeuses
- 200 000 salariés
- 3,5 milliards d'euros de masse salariale
- 10,5% des emplois privés
- Plus de 1 million de bénévoles

Extrait du plaidoyer "METTRE LA VIE ASSOCIATIVE AU COEUR DES POLITIQUES RÉGIONALES DES HAUTS-DE-FRANCE EN 10 PROPOSITIONS" ¹

Ce plaidoyer a été remis à la région Hauts-de-France dans le cadre des Assises de la vie associative et de la jeunesse de octobre 2022.

Parmi les 10 propositions du Mouvement Associatif Hauts-de-France, nous retiendrons dans cette étude trois d'entre elles qui visent à obtenir les conditions d'une activité associative durable et de financements pérennes, l'hybridation des ressources ne devant pas être une réponse politique aux problématiques économiques des associations.

PROPOSITION 4 : Garantir un soutien financier durable aux associations

L'économie associative représente 3,2% du PIB mais au-delà d'un indicateur purement économique, celle-ci représente surtout des rapports humains, de l'entraide, de l'engagement, du lien social et de l'innovation. Tout en menant leur action pour l'intérêt général et le plus grand nombre, les associations jouent un rôle économique et social important.

Le Mouvement Associatif Hauts-de-France incite les financeurs publics à continuer de privilégier le recours à la subvention, afin de soutenir les associations dans le cadre de conventionnements pluriannuels d'objectifs et de moyens. Cette

proposition est assortie d'une demande d'assouplissement et de sécurisation des modalités de financement : conventions pluriannuelles, appels à projet permanents, avances versées rapidement.

PROPOSITION 5 : Appuyer le développement de l'emploi associatif

Les emplois associatifs sont synonymes d'une richesse plurielle dans les Hauts-de-France tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif puisqu'il s'agit d'emplois non-délocalisables et à forte utilité sociale.

Le dispositif CREAP², dispositif d'emploi co-construit et co-animé par les acteurs associatifs et le Conseil régional, par exemple, a pu revoir le jour en 2023. Il permet en effet aux associations d'embaucher des salariées sans pré-requis d'âge ou de niveau de qualification pour soutenir l'engagement des bénévoles et le développement du projet associatif. L'aide financière accordée, dégressive sur 4 ans, couplée à l'accompagnement réalisé tout au long des 4 années, permet le développement d'emplois durables sur le territoire. Le dispositif a démontré son efficacité puisque selon les études réalisées, 80% des postes sont pérennisés.

Le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) est également visé dans ce plaidoyer, le Mouvement Associatif Hauts-de-France incitant ainsi à son maintien et à son abondement multipartenarial.

PROPOSITION 8 : Structurer l'accompagnement des associations

Appuyer la structuration associative passe par la reconnaissance et le soutien des unions et fédérations d'associations et des acteurs territoriaux, qui sont autant d'outils et lieux de démocratie, de concertation, de mutualisation, d'expertise, d'innovation, de production de richesses sociales et sociétales.

Ainsi, parmi les mises en action possible concernant cette proposition, le Mouvement Associatif Hauts-de-France rappelle ces logiques de coopérations notamment autour de :

La poursuite du soutien au réseau régional Guid'Asso (anciennement Points d'appui à la Vie Associative, PIVA) développé avec le soutien de l'Etat et co-animé par l'Etat et les acteurs associatifs du territoire.

Le maintien et le renforcement de l'implication de la Région dans le chantier initié par LMA, CRAJEP et la FCS avec le soutien du FONJEP sur les modèles socio-économiques associatifs (MSE) ; ce chantier vise à développer des outils de sensibilisation et d'accompagnement des associations des Hauts de France sur la question de leurs modèles socio-économiques.

¹ https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/tchernonog_associations_fcc_2018.pdf

² CREAP : <https://lmahd.fr/relance-du-dispositif-creap/>

Nord Actif est une association faisant partie du réseau national France Active, au service des entrepreneurs locaux ainsi que des structures de l'ESS. A l'échelle du département du Nord, depuis 2002, grâce au soutien de ses partenaires, Nord Actif agit au quotidien pour mettre la finance au service des personnes, de l'emploi et des territoires. De l'émergence au développement, Nord Actif donne aux entrepreneur.e.s engagé.e.s les moyens d'agir sur leur territoire et les accompagne dans leurs problématiques financières, à travers des dispositifs comme le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) et le DASESS (Dispositif d'Appui aux Structures de l'Economie Sociale et Solidaire) notamment.

Un alignement des modèles économiques avec les projets associatifs qui nécessite anticipation et concertation

Les associations accompagnées par Nord Actif sont employeuses mais de tailles assez hétérogènes. Adrien Lefevre, responsable de pôle ESS (Economie Sociale et Solidaire), note des différences dans l'importance accordée à l'alignement entre modèle économique et projet associatif selon le dimensionnement de la structure, et selon l'implication des membres de leur gouvernance.

Certaines déroulent un plan d'action de recherche de fonds en partant du projet associatif, de ses besoins et de ses impacts. D'autres se retrouvent face à la nécessité d'hybrider leurs ressources dans l'urgence, sans réinterroger leur projet associatif, et rencontrent alors beaucoup de difficultés dans leurs recherches de financement.

Quel que soit le dimensionnement en termes de ressources humaines des associations accompagnées, la gouvernance joue un rôle fondamental dans la construction d'un modèle économique qui se développe en accord avec le projet associatif. Ce travail sur le projet associatif, fruit de concertation et d'actualisations régulières, doit ainsi être piloté par une gouvernance active et impliquée.

Des parties prenantes au coeur des modèles économiques des associations

Cette question des parties prenantes est très importante dans le développement d'un modèle économique pérenne. Adrien Lefevre rappelle les quatre principales parties prenantes d'un projet associatif : *“la gouvernance, les salariés, les bénéficiaires et les financeurs”*. S'il apparaît comme naturel de bâtir un modèle économique concerté avec les trois premières, les associations ont pourtant du mal à impliquer les financeurs.

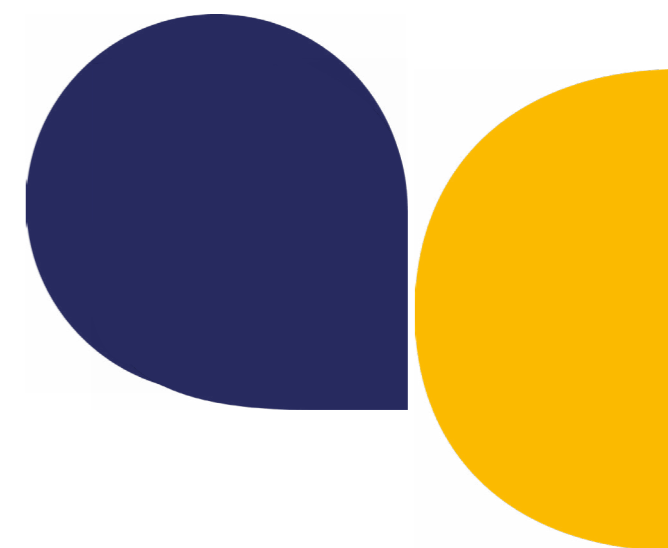
Au moment de la création d'une structure, Nord Actif tend à considérer que les financeurs devraient être dans le comité de pilotage et co rédiger le projet associatif. Mais que cela soit par un manque de disponibilité de ces derniers, ou par appréhension des associations, les financeurs interviennent le plus souvent en fin d'écriture, pour valider le projet associatif, ou l'amender.

L'implication des financeurs est essentielle : beaucoup d'associations tendent à réécrire leur projet associatif pour parer à une éventuelle baisse de financement, et voient cependant ces mêmes financements suspendus, les financeurs ne se retrouvant plus dans la nouvelle direction donnée à la structure.

La mutualisation, une piste de développement des modèles économiques des associations à consolider

La mutualisation est une piste économique trop peu investie par les associations. Peur d'une incitation à la fusion, mise en concurrence... Les structures sont souvent réticentes à l'idée de mutualiser leurs ressources. Or, l'urgence économique dans laquelle se trouve certaines associations ne leur en laisse plus le choix, et peut-être d'autant plus dans le domaine de l'insertion et du social. Les associations qui évoluent dans ce champ d'activité, dont les activités sont fortement subventionnées, ont moins de marge de manœuvre dans l'hybridation de leurs ressources et des besoins en fonctionnement de plus en plus importants. La pérennité de beaucoup d'entre elles va dépendre de leur capacité à mutualiser des emplois, des projets, des investissements.

Les structures d'accompagnement comme Nord Actif ou autres partenaires institutionnels sont à même d'accompagner les associations dans cette mise en réseau, et de leur présenter cet écosystème trop souvent méconnu.



aller plus loin

OUVRAGES

Sibieude, T., & Trelu-Kane, M. (2011). L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan.

Vanvincq, B. (2022). BAROMÈTRE DE LA SANTÉ FINANCIÈRE DES ASSOCIATIONS 2022. Observatoire régional de la vie associative en Hauts-de-France.

<https://www.orva.fr/barometre-de-la-sante-financiere-des-associations-2022/>

Jurisassociations. (2019, 15 septembre). Les modèles socio-économiques d'intérêt général :

Supplément. calameo.com.

<https://www.calameo.com/editions-dalloz/read/004648343de680f60ffd0?authid=8lodY4wdmH7G>

FICHES MÉTHODOLOGIQUES

Le Mouvement Associatif Hauts-de-France. (2022). Mettre la vie associative au coeur des politiques régionales des Hauts-de-France en 10 propositions.

<https://lmahdf.org/wp-content/uploads/2022/09/Plaidoyer-Assises-Octobre-22-VF.pdf>

Avise. (2022). Principales offres de financement dédiées aux entreprises de l'ESS.

https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220211/avise_202111_cartographie_des_financements_v2.2.pdf

Le RAMEAU. (2020). Fiche Repère : Modèles socio-économiques d'intérêt général.

<http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2020/10/LR-ModelesSocio-EconomiquesIG-FicheRepere.pdf>

Avise. (2019). Imaginer son modèle économique grâce au social business model canvas : Guide Se lancer dans l'entrepreneuriat social.

https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20201019/business_social_model_canvas_-_guide_se_lancer_dans_lentrepreneuriat_social_avise_2019.pdf

PLATEFORMES DE RESSOURCES

Admical. <https://admical.org/>

Association Française des Fundraisers. <https://www.fundraisers.fr/>

Avise. <https://www.avise.org>

France Active. <https://www.franceactive.org/>

Le Mouvement Associatif. <https://lemouvementassociatif.org/>

France Générosités. <https://www.francegenerosites.org/>

Carenews. <https://www.carenews.com/>

pour-suite

Vous l'aurez compris, la quête de l'équilibre entre projet associatif et modèle économique est infinie. Les différents acteurs que nous avons pu interroger sont d'ailleurs constamment à la recherche d'une adéquation entre missions et moyens.

Néanmoins, cette réflexion constante est généralement féconde et, à notre sens, participe de la bonne marche des structures. Cet effet d'entraînement permet en effet aux uns et aux autres de réinterroger la pertinence de leur projet associatif et d'embarquer leurs parties prenantes aux différents stades de leur évolution.

Cette étude a avant tout une vocation d'illustration. Nous espérons donc qu'elle permettra aux porteurs de projets comme aux financeurs de s'inspirer d'initiatives marquantes et diverses. Loin d'être fini, ce travail appelle plusieurs prolongements.

Et vous ? Comment envisagez-vous votre tandem missions/moyens ?

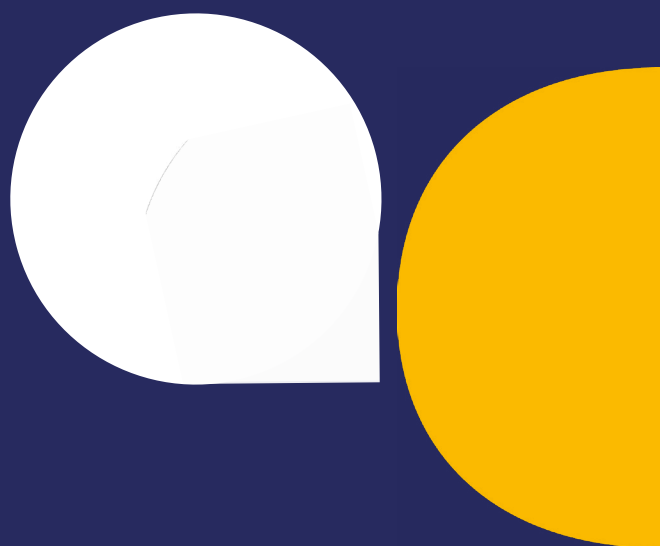
Comment abordez-vous cette question avec vos parties prenantes ?

Nous serions curieux d'échanger autour de vos pratiques et de continuer cette conversation qui, vous l'avez compris, nous passionne.

A très vite !

L'ÉQUIPE DE MÉCÉNAT & CO





MÉCÉNAT&CO

www.mecenatetco.fr