

Les modèles socio-économiques des associations : diversité des approches

Face aux financeurs publics et privés qui ont aujourd'hui des attentes ambiguës vis-à-vis des associations, entre injonction à l'innovation sociale et incitation à recourir à des ressources publiques et privées dans un contexte de raréfaction des subventions¹, une réflexion autour des modèles socio-économiques associatifs s'est développée. Des chercheurs et des cabinets de conseils ont ainsi proposé des typologies de modèles pour aider les associations à mieux comprendre leur positionnement socio-économique et, le cas échéant, à le faire évoluer. Ces modèles, définis comme les moyens mis au service du projet associatif au sein d'une structure donnée sont souvent analysés, à l'instar des entreprises marchandes classiques, à partir de leur seule structure de financement. *A contrario*, certains travaux mettent en exergue la pluralité des ressources des associations, monétaires et non monétaires, et leur articulation avec le tissu social et l'environnement politique. Pour montrer la diversité des approches possibles, sans chercher l'exhaustivité, cette fiche présente deux typologies et une grille d'analyse, parmi les plus notoires.

La première typologie, celle du cabinet KPMG (société d'audit et de conseil, mandatée par l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) et le Mouvement associatif), privilégie la dimension monétaire. La seconde, celle de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA devenue le Mouvement associatif) en collaboration avec 9 autres structures associatives, très largement diffusée dans la sphère associative, propose l'intégration des spécificités associatives dans l'analyse des modèles socio-économiques. Il s'agit dans ces deux premiers cas de référentiels stabilisés qui permettent aux acteurs associatifs de se situer. La grille d'analyse quant à elle est davantage une trame d'interprétation de la trajectoire économique d'une association ; elle est mobilisée par les chercheurs voulant mettre en exergue le caractère pluriel de l'économie (mêlant économie marchande, non marchande et non monétaire²).

DE LA PRIMAUTÉ DE LA DIMENSION MONÉTAIRE...

La question de la distribution des ressources peut être convoquée dans une seule perspective monétaire, en opposant principalement les financements publics (commande publique et subventions) aux financements privés (prestations et fonds issus de la philanthropie) comme c'est le cas de la typologie issue du rapport publié par KPMG en 2017. Celle-ci croise type de ressources monétaires (publiques ou privées) et type de réponse au besoin social. Les associations peuvent ainsi répondre à un besoin social de manière « plurielle et globale » (souvent par la pluralité de leurs activités : par exemple une association spécialisée dans l'aide à l'hébergement pour des sans-abris proposant aussi un service d'appui aux droits) ou proposer une « réponse unique » (souvent par une mono-activité : par exemple une association proposant de l'aide aux devoirs à destination des collégiens). La logique du rapport de KPMG est de préconiser la diversification des activités des associations (et des recettes qui en découlent) pour minimiser leur dépendance à une source de financement unique, notamment publique.

tableau 1

La typologie KPMG : une lecture monétaire de l'association

| | | |
|---|---|---|
| Financements privés prépondérants (vente de prestations, mécénat, etc...) | M1 Réponse unique & financements privés prépondérants | M6 Réponse globale et plurielle & financements privés prépondérants |
| | M2 Réponse unique & financement +/- hybride | M5 Réponse globale et plurielle & financements +/- hybrides |
| Financements publics prépondérants | M3 Réponse unique & financements publics | M4 Réponse globale et plurielle & financements publics |
| | Réponse unique à un besoin social | Réponse globale et plurielle à un besoin social |

Source : tableau de KPMG, 2017, p. 16. M = modèle.

Atouts et limites : les atouts de cette approche résident dans la simplicité de l'analyse mais aussi dans la possibilité pour une association d'utiliser des outils similaires au secteur lucratif pour se présenter aux financeurs. Il s'avère cependant difficile d'appréhender les spécificités des modèles économiques associatifs à partir de cette typologie. Premièrement, un financement peut être mixte c'est-à-dire composé de ressources provenant par exemple de sources publiques et philanthropiques, à l'instar du mécénat de compétences (mise à disposition d'un salarié par une entreprise, sur son temps de travail, auprès d'un organisme d'intérêt général). Deuxièmement, l'approche de KPMG rencontre des difficultés à prendre en compte les logiques réciprocatrices – comme la solidarité, le troc, le don ou l'engagement.

1. Voir Bucolo et al., 2019.

2. Non marchand : mise à disposition de biens ou de services, à titre gratuit ou semi-gratuit ; non monétaire : échange de biens ou de services sans recours à une monnaie officielle, et souvent constitué en nature.

... À L'INTÉGRATION DES SPÉCIFICITÉS ASSOCIATIVES

D'autres analyses permettent d'intégrer les ressources à la fois monétaires et non monétaires autour de trois axes : les richesses humaines, les alliances et les leviers financiers. C'est le cas de la typologie proposée par la CPCA en 2014, issue d'un travail collaboratif entre associations dédiées à l'accompagnement du secteur associatif, où sept grands modèles d'association sont distingués. Dans cette typologie, qui souhaitait intégrer les dimensions spécifiques aux associations, la lecture financière reste toujours prépondérante.

De manière à compléter cette typologie, Elisabetta Bucolo *et al.* (2019) ont ajouté des éléments concernant les domaines d'activité ainsi que la place des logiques bénévoles. Ces considérations leur permettent de pointer les risques associés au choix des différents modèles économiques. Selon eux, par exemple, le modèle fondé sur l'autonomie des membres (M1) sera dépendant des logiques bénévoles, tandis que ces dernières seront fragilisées dans le cas du modèle opérateur de politique publique (M3).

tableau 2

La typologie de la CPCA : une tentative d'intégration des ressources non monétaires et des spécificités associatives

| Modèle | Ressources prédominantes | Domaines privilégiés |
|-------------------------------------|--|--|
| M1. Autonomie des membres | Contributions des membres (cotisations) | Associations de quartier, défense de droits et causes, etc. |
| M2. Prestation et savoir faire | Vente de produits – services | Insertion par l'activité économique, formation, commerce équitable, circuit court, etc. |
| M3. Opérateur de politique publique | Convention de délégation de service public, appel d'offres | Sanitaire et social, justice, protection, enfance, handicap (hors établissements et services d'aide par le travail (ESAT)) |
| M4. Subventions publiques | Subventions publiques (État, collectivités territoriales) | Développement rural, éducation populaire, quartiers, recherche, défense des droits |
| M5. Cofinancement | Cofinancement public (Fonds social européen (FSE), institutions internationales) | Solidarité internationale |
| M6. Mobilisation privée | Dons, mécénat, partenariats privés | Environnement, précarité, association de malades, solidarité internationale, défense des droits et des causes |
| M7. Modèle mutualisé | Apports en compétence et/ou nature d'entreprises fondatrices | Médiation sociale – points d'information et de médiation sociale multiservices (PIMMS) |

Source : d'après la typologie des modèles des ressources financières (CPCA, 2014). M = modèle.

Atouts et limites : la typologie de la CPCA enrichie par Bucolo *et al.* est relativement exhaustive et permet d'appréhender de nombreuses réalités associatives. Elle relève les risques associés aux modèles basés principalement sur des revenus d'activités (vente de charité, formations, etc.) dans le recrutement et la fidélisation des bénévoles, les logiques lucratives pouvant venir fragiliser le projet associatif et parfois questionner le sens même de l'engagement des bénévoles. Toutefois, contrairement aux objectifs que la CPCA et ses partenaires s'étaient fixés, les logiques réciprocaires ne sont pas centrales dans la constitution de la typologie : par exemple, les associations ayant une ressource majoritaire issue de la subvention publique (M4) ne fonctionnent pas forcément avec les mêmes formes de bénévolat. Enfin, si les partenariats sont bien mentionnés, ils ne sont pas suffisamment qualifiés (forme de la relation, durée, etc.).

VERS UNE ARTICULATION DES DIMENSIONS SOCIOPOLITIQUES ET SOCIO-ÉCONOMIQUES

La grille d'analyse proposée par Maïté Juan et Jean-Louis Laville dans leur étude réalisée en 2019 auprès d'associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP) introduit quant à elle une égale prise en compte des logiques réciprocaires (bénévolat, troc, aides indirectes), redistributive (intervention centrale de l'État sur la répartition des revenus visant à protéger les citoyens et réduire les inégalités sociales, ici *via* des financements publics aux associations) et marchande (vente de services ou de biens). Elle permet d'analyser l'ensemble des ressources – monétaires ou non – et de mettre en évidence l'ensemble des comportements économiques caractérisant une association (réciprocaire, marchand, redistributif). Elle rend compte de la dimension sociopolitique des associations, à savoir leur type de relation avec les pouvoirs publics, les coopérations qu'elles nouent sur le territoire et leur capacité à mobiliser les réseaux de bénévoles.

tableau 3

La grille d'analyse de l'économie plurielle

| Logique | Indicateur |
|---------------------------|--|
| Logique de réciprocité | Engagement Temps bénévole (valorisation monétaire, nature et objectifs pour l'association) Type de bénévolat Échelle du bénévolat Mises à disposition et aides indirectes Valorisation monétaire Nature et objectifs |
| Logique de redistribution | Détermination du type de régulation par les pouvoirs publics |
| Logique de marché | Ventes de services Acheteurs et services ou produits vendus Nature du marché passé et type de lien avec le client |

Source : d'après l'étude de Juan, Laville, FONJEP, 2019.

Atouts et limites : outre la prise en compte de la pluralité des ressources illustrée par cette grille, les auteurs de cette analyse accordent de l'importance à l'historique de la structure tout comme à la concordance entre l'économie de la structure et son projet. Ainsi, au-delà des seuls bilans annuels et comptes de résultats des associations, la prise en compte des contextes institutionnels, de l'ancrage territorial, des coopérations ainsi que du degré de mobilisation des bénévoles offre une lecture complète du positionnement sociopolitique des associations. Si cette grille peut permettre l'auto-analyse par des associations de leur propre modèle socio-économique, sa complexité peut toutefois rendre délicate son appropriation.

Mathilde Renault-Tinacci,
chargée d'études et de recherche INJEP

POUR ALLER PLUS LOIN

- Bucolo É., Eynaud P., Gardin L., 2019, *Les modèles socio-économiques associatifs*. *Revue de littérature*, INJEP Notes et rapports [\[en ligne\]](#).
- Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), 2014, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières*, CPCA [\[en ligne\]](#).
- Juan M., Laville J.-L., 2019, *Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire*, FONJEP [\[en ligne\]](#).
- KPMG., 2017, *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*, Rapport pour l'UDES et le Mouvement associatif [\[en ligne\]](#).
- Renault-Tinacci M., (dir), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.