



Entreprises sociales et solidaires

Le modèle économique d'utilité sociale

Bâissez utile !

*Les clés pour construire un modèle économique
au service d'un projet social plus fort !*



Le Mot du Partenaire

Patrick Fellous, directeur du Développement du Crédit Coopératif

Les associations répondent aux grands enjeux sociétaux tels que la prise en charge des publics les plus fragiles, la protection de l'environnement ou le développement culturel. Elles savent depuis toujours anticiper et s'adapter aux nouvelles attentes de la société mais aujourd'hui un nouveau défi les attend : l'irruption du digital, de nouvelles formes d'entrepreneuriat social, et la contrainte budgétaire des financeurs publics.

Les associations, et plus largement les entrepreneurs sociaux, s'interrogent sur leur modèle économique tout en gardant bien à l'esprit que construire un modèle économique n'est pas changer l'organisation pour une vision uniquement marchande car, face à ces enjeux, il est primordial de conserver leur objectif social et la proximité avec leurs bénéficiaires et usagers.

Pionnier et militant de la finance éthique et solidaire, le Crédit Coopératif met son expertise au service de ses clients et partenaires, attentif à la promotion d'une économie et d'une finance respectueuses de l'homme et de son environnement. C'est pourquoi nous sommes partenaires de France Active depuis 20 ans, dans la réflexion générale et dans l'accompagnement concret des acteurs de l'ESS et des initiatives citoyennes.

Le Crédit Coopératif est une banque coopérative dont la vocation est de concourir au développement des entreprises d'économie sociale et plus globalement de toute structure qui s'engage pour une économie respectueuse de l'homme et de son environnement.

C'est pour cette raison que le crédit Coopératif est partenaire du guide réalisé par le Centre de Ressources DLA Financement / France active.

Comité de rédaction : Aurélien Charanton - Chargé d'études (*CR DLA Financement*), Fanny Gerome - Directrice du développement (*CR DLA Financement*), Emmanuelle Maudet - Responsable du service Etudes et Prospectives (*CR DLA Financement*).

Comité de relecture :

Jérôme Schatzman - Directeur (*Incubateur social Antropia*), Clémentine Blazy - Responsable du service Financement (*France Active*), Stève Duchêne - DLA du Bas-Rhin (*Alsace Active*), Anne-Laure Federici - Déléguée Générale (*RTES*), Léa Morgant - Responsable juridique et affaires publiques (*ADMICAL*).

Nous tenons ici à remercier chaleureusement les membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré, et surtout pour la qualité de leurs retours.

Sommaire

Introduction : objectifs du guide4

I. Penser sa stratégie pour donner vie à son projet5

Atteindre la meilleure performance sociale possible.....5

Comprendre son environnement : les tensions et les rapports de force6

Inutile d'imiter, il faut être unique8

Construire une offre par rapport à la demande et aux besoins des bénéficiaires9

2.Traduire sa stratégie dans son modèle économique d'utilité sociale.....12

Qu'est-ce qu'un modèle économique cohérent avec sa stratégie ?12

Quelles sont les particularités d'un modèle économique d'utilité sociale ?14

Pourquoi hybrider ses ressources ?16

Comment hybrider son modèle avec des ressources marchandes, sans perdre le sens ?.....17

3.Adapter son modèle à son secteur d'activité19

L'accès aux vacances pour tous.....19

L'accès aux sports pour tous21

La protection de l'environnement et l'économie circulaire.....23

4.Connaître les différents types de financeurs26

La puissance publique26

Les entreprises32

Les particuliers36

Conclusion.....39

Bibliographie40

Glossaire.....41

Liens utiles.....43

■ Introduction

Objectifs de ce guide

Reflets des préoccupations de chaque époque, l'Économie Sociale et Solidaire, forte de plus de 220 000 structures et 2,37 millions de salariés¹ apporte des réponses innovantes et pertinentes aux besoins sociaux en France et contribue ainsi à renforcer la cohésion sociale dans les territoires. Ses réponses ont évolué, témoignant de la prise en compte des enjeux sociaux, par exemple : l'accès aux soins et l'aide aux personnes les plus démunies, les loisirs et l'éducation pour tous, l'insertion vers l'emploi et la formation pour les « exclus du marché du Travail », la protection de l'environnement et l'économie circulaire, etc.

RENFORCER
LA COHÉSION SOCIALE
C'EST TOUT UN ART !



Aujourd'hui, notre société, notre économie, nos institutions vivent de fortes mutations : révolution numérique, impacts environnementaux, augmentations des besoins sociaux, crise des finances publiques... En réaction, de nouveaux modes de solidarité émergent, les entreprises de l'ESS sont les véhicules d'une grande partie de ces initiatives. Pour cela, elles sont amenées à faire évoluer leurs actions pour apporter des réponses sociales toujours plus pertinentes et construire de nouveaux partenariats, en d'autres termes elles doivent créer et se réinventer.

Il devient donc nécessaire de faire évoluer, voire de repenser les modèles économiques pour assurer leur pérennité, tout en préservant leur utilité sociale, et en rénovant les modalités des services rendus. Afin que les structures de l'ESS puissent anticiper l'évolution de leur modèle économique, le CR DLA Financement porté par France Active propose ce nouveau guide pratique. Il repart de la stratégie que tout dirigeant doit poser, rappelle les liens entre modèle économique et projet social de la structure, illustre ensuite, au travers de trois axes thématiques les évolutions du modèle économique dans le temps, et détaille enfin dans une dernière partie, les différentes sources de financement et partenaires.

Le CR DLA Financement ne donne pas ici, de recettes miracles, mais propose des clés pour construire un « *modèle économique d'utilité sociale* », un partage de connaissances et des regards croisés de structures et d'acteurs de l'accompagnement. Nous espérons que ce guide et ces témoignages vous aideront dans l'élaboration du modèle économique de votre structure.

Ce guide s'adresse :

- Aux dirigeants et responsables de l'ESS salariés ou bénévoles, qui s'interrogent sur l'évolution de leur modèle économique ;
- À tous les acteurs de l'accompagnement des entreprises de l'ESS, en tout premier lieu, les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), mais également les partenaires et financeurs de l'ESS (investisseurs à impact, financeurs solidaires, banques, fondations, pouvoirs publics).

1 Penser sa stratégie

pour donner vie à son projet

Avant de penser son modèle économique, il faut une stratégie solide, qui permette de guider l'action de la structure dans le temps et ainsi de pouvoir faire ses choix, sans risquer de perdre le sens de son projet !

Nous présenterons dans cette partie ce qu'est une stratégie adaptée à une structure d'utilité sociale, ainsi que les questions à se poser.

Atteindre la meilleure performance sociale possible

En 2011, la rédactrice en chef de la section consacrée aux stratégies d'entreprise, à la prestigieuse *Harvard Business Review*, Joan Magretta a réalisé une série d'entretiens avec Mickaël Porter, professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard, très connu notamment pour ses travaux sur l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et les cinq forces.

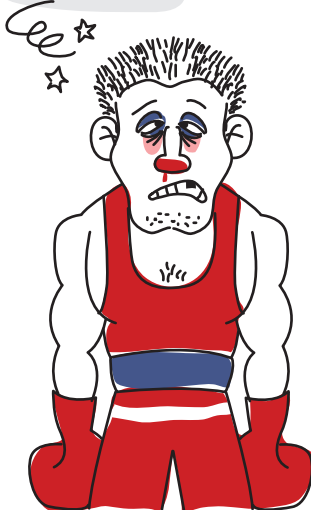
Dans le cadre de ses entretiens, Joan Magretta interrogeait Mickaël Porter sur l'utilité pour les structures à but non lucratif, d'avoir une stratégie. La réponse de Mickaël Porter à Joan Magretta a été sans appel : « *toute organisation qui a des bénéficiaires ou qui répond à des besoins doit avoir une stratégie, et toute bonne stratégie s'appuie sur des objectifs. Les organismes sans but lucratif doivent créer un ratio qui leur sera utile. [...] Dès que l'on a une vision claire des objectifs, on doit appliquer tous les autres principes de base d'une stratégie.*² »

Comme toute entreprise, les structures de l'ESS n'échappent pas à la nécessité d'avoir une stratégie solide, mais qu'est-ce qu'une bonne stratégie adaptée à l'Économie Sociale et Solidaire ?

La plupart des dirigeants utilisent ce mot pour désigner toutes sortes de programmations ou de plans moyen terme, mais pour Mickaël Porter une véritable stratégie procure à une entreprise une « *performance économique supérieure* ». Pour les structures sans but lucratif, Porter adapte le concept. Une stratégie doit, tout simplement, leur permettre de contribuer à son objet social, de la façon la plus efficace possible. On parlera alors de « *performance sociale maximum* » ou tout simplement du meilleur impact social possible.

PENSEZ VOTRE STRATÉGIE
ET ATTEIGNEZ
LA MEILLEURE PERFORMANCE !

Facile à dire !



Comprendre son environnement : les tensions et les rapports de force

Continuons donc avec Mickaël Porter, dont la vision peut sembler très « *marchande* », mais qu'il a su en partie transposer dans ses travaux, aux structures de l'ESS d'utilité sociale. Dans cette première partie, nous vous proposons donc de partir de son approche, de l'adapter à l'ESS, voire même de revisiter le cadre.

La stratégie démarre par l'analyse de la concurrence. Sans concurrence, nous n'aurions pas besoin de stratégie, car la concurrence est le combat permanent que livre tout dirigeant pour trouver et maintenir un avantage sur un marché. Pour l'ESS, nous parlons plutôt de son environnement au sens large. En effet, avant d'entamer toute réflexion stratégique, toute entreprise de l'ESS doit évaluer les différentes composantes, tensions et rapports de force dans son environnement.

En continuant de malmener Porter pour les besoins du guide, nous vous proposons de revisiter ses 5 « *forces* » adaptées au secteur de l'ESS (voir schéma ci-dessous). Cette analyse est déterminante pour travailler le positionnement de la structure.

Attentes et situation des financeurs

Quelles sont les attentes des partenaires,
financeurs de mon activité ?
Leur situation a-t-elle évolué ?
Quels sont les potentiels futurs
partenaires financeurs
de mon activité ?
Quelles sont leurs attentes ?

Évolution des acteurs du domaine d'activité

Quelles évolutions des acteurs actuels
dans mon domaine d'activité ?
Qui sont les nouveaux entrants ?
Comment sont-ils financés ?
À quoi répondent-ils ?
Existe-il des réponses qui demain se
substitueraient à mon activité ?

Structure de l'ESS

Évolution des besoins des bénéficiaires et des clients

Quels sont les besoins
de mes clients et bénéficiaires ?
Qui sont-ils ? Ont-ils évolué ?
Y a-t-il des réponses similaires déjà
existantes ? Sont-elles adaptées ?

Évolution du cadre réglementaire juridique et fiscal

Quelles contraintes réglementaires et
fiscales pour développer mon activité ?
Est-ce que le cadre législatif de
mon activité a évolué ? Comment se
comportent les autres acteurs ?

REGARD D'ACTEUR - Joachim de BOISMENU

Directeur de la stratégie de l'UCPA³

Comment êtes vous partis de votre environnement pour construire votre stratégie ?

— Nous avons initié en 2015 un projet avec plusieurs partenaires clés de l'économie sociale et solidaire (Crédit Coopératif, Uniopss, Caisse des dépôts...). En partant du cas concret de l'UCPA, ce projet a d'abord consisté à mettre à jour les éléments constitutifs du modèle d'utilité sociale et de leur adaptation aux évolutions majeures des besoins de la société. Fruit d'un travail collaboratif impliquant de nombreux acteurs internes (collaborateurs et administrateurs) et externes (clients, partenaires, financeurs, etc.) à l'association, ce nouveau modèle d'utilité sociale a permis de retravailler sur notre positionnement et notre création de valeur sociale. Sur la base de ce référentiel, nous avons également mis en oeuvre des dispositifs opérationnels de veille sociétale, de mesure et de valorisation de l'impact social.⁴

Quel impact sur votre stratégie ? Votre positionnement et votre offre ont-ils évolué à partir de ces constats ?

— La réflexion sur l'utilité sociale a débouché sur une rénovation de nos pratiques de fonctionnement, avec au cœur de celles-ci, une valorisation des savoirs-être relationnels. Cette dynamique nous a conduit à adapter nos démarches pédagogiques pour proposer à nos clients des parcours plus adaptés à leurs attentes. Cela se traduit dans le management d'équipements de loisirs sportifs par la maîtrise de projets plus complexes associant l'UCPA à d'autres partenaires ; de nouvelles offres vacances participent également à élargir l'action de l'UCPA auprès de ses publics en France et à l'étranger, nouveaux produits pour les enfants et adolescents, ouverture d'une offre dédiée aux 35-55 ans, expérimentation d'une offre pour les familles...

Les modes de management et de développement des compétences évoluent également pour permettre à chaque collaborateur de contribuer à une organisation créatrice de cohésion sociale et de bien-être pour tous...

Des conseils à donner à ceux qui questionnent leur stratégie pour maintenir le meilleur impact social possible ?

— Voici les enseignements que nous tirons de notre expérience. Il faut tout d'abord, être ouvert en associant à la réflexion dans une démarche de co-construction l'ensemble des parties prenantes internes et externes de son organisation. Par ailleurs, il est nécessaire de renforcer et valoriser ses « fondamentaux » : les valeurs, compétences et savoir-faire qui constituent à la fois le sens de son action et le cœur de sa valeur sociale et économique. Il est également essentiel ne pas négliger la conduite du changement auprès des collaborateurs pour que la stratégie ne soit pas simplement un référentiel théorique mais se traduise effectivement dans de nouveaux comportements et pratiques de fonctionnement. Enfin, il est important d'être proactif et de proposer un nouveau modèle sans attendre que d'autres acteurs imposent le leur.

3. Pour aller plus loin, consulter le site : www.ucpa-vacances.com

4. Un guide méthodologique complet pour aider chaque organisation de l'ESS à déployer son propre modèle d'évaluation d'utilité sociale est issu de ces travaux

Inutile d'imiter, il faut être unique

Sur la plupart des marchés, il existe différents clients avec des besoins différents à satisfaire. Prenons le cas d'une compagnie aérienne low-cost, elle ne satisfera pas les besoins de tous les voyageurs, notamment de ceux qui attendent des services à bord inclus, une certaine qualité de confort de vol, etc. On peut donc dire que le meilleur produit ou service pour un client ne l'est pas forcément pour son voisin. Dans la plupart des secteurs d'activité, l'ESS n'en est pas exclue, aucune entreprise n'est véritablement la meilleure dans son domaine, car elle ne couvre qu'une partie des besoins.

Pour Porter, la première erreur stratégique est donc de « *s'engager dans une bataille pour la première place : c'est ce que l'on fait lorsque l'on emprunte la même voie que les autres acteurs, en pensant que l'on obtiendra de meilleurs résultats.* » Si l'objectif d'une entreprise est de devenir la première dans son activité, ses rivales vont emprunter la même voie et leurs différences vont s'aplanir. Les clients n'auront plus alors qu'un seul critère de choix : le prix. Va s'ensuivre une inévitable chute des prix qui tuera la rentabilité du secteur d'activité. Le seul remède sera alors de fusionner, pour éliminer des concurrents et permettre de revoir la politique tarifaire.

On parle de « *concurrence stratégique* » quand les structures ne cherchent pas être la première, mais **à être unique**. Autrement dit, les entreprises ne doivent pas imiter leurs concurrents, mais créer une valeur supérieure pour leurs clients cibles. Il s'agit de leur « *avantage concurrentiel* », offre qui les différencie et qui procure un atout stratégique par rapport à leurs rivales. Si l'on tente de servir les mêmes clients, de combler les mêmes besoins et de vendre au même prix relatif, on peut dire que l'entreprise n'a pas de stratégie.

8
Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les structures de l'ESS ne sont pas épargnées par les concepts évoqués. Certaines associations, dans le cadre de commandes publiques par exemple, ne font plus que répondre aux cahiers des charges des financeurs, homogénéisent leurs pratiques, finissent par se ressembler, leur projet associatif se vide de leur substance, ce qui conduit parfois à une désertion des bénévoles. On peut ainsi noter que plusieurs secteurs dans l'ESS sont aujourd'hui très impactés par les fusions, et subissent une véritable concurrence du secteur lucratif. Comment ces structures peuvent-elles faire face, à une concurrence lucrative expérimentée et structurée pour répondre massivement à la commande publique, autrement qu'en **marquant leurs différences, ce qu'appelle Porter leur « *avantage concurrentiel* »** ? Si elles font le choix de « *copier* » les structures de leur secteur d'activité, elles lisseront leurs activités entre elles, ce qui les conduira inévitablement vers des fusions.

Rappelons que l'objectif d'une entreprise lucrative n'est pas d'avoir la meilleure part de marché, mais bien la meilleure rentabilité financière. On peut effectivement avoir une part de marché importante, mais une rentabilité financière très faible. À l'inverse, on peut être sur un petit segment du marché, et avoir une rentabilité financière très élevée, grâce à la faible concurrence qui permet à l'entreprise d'établir des prix supérieurs.

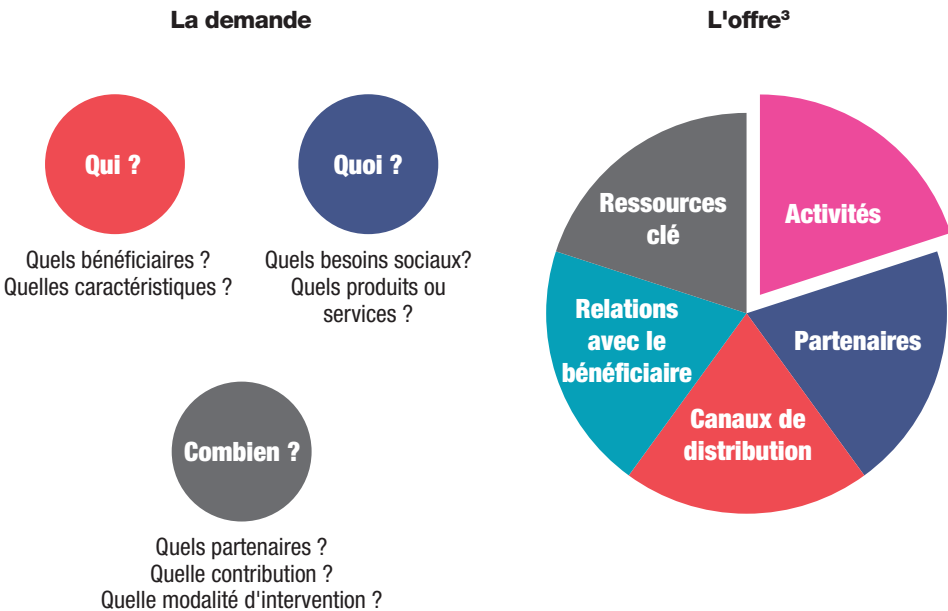
Les structures de l'ESS à but non lucratif n'ont pas pour objectif de dégager une rentabilité financière importante (même si elles doivent être économiquement viables), mais elles se doivent d'avoir un impact social, c'est-à-dire utiliser leurs ressources de la façon la plus efficace possible pour contribuer à un ou des objectifs sociaux et sociétaux. Si l'on transpose l'exemple ci-dessus à l'ESS, on peut légitimement s'interroger : faut-il mieux chercher à accompagner le plus grand nombre quitte à ne pas être le plus efficace socialement car il existe déjà des réponses ou que la réponse apportée n'est pas adaptée, ou se positionner sur une plus petite cible pour gagner en impact social ?

En conclusion. Pour être efficace socialement, les structures doivent prendre en compte leur environnement, les réponses déjà fournies sur leur territoire d'intervention, définir des bénéficiaires cibles, les besoins qu'il reste à combler, déterminer la façon de répondre à ces besoins en fonction de leurs compétences propres. Être uniques, et non imiter les autres en s'appuyant sur des activités différentes qui répondent aux besoins de leurs bénéficiaires cibles et sur leurs forces, leur « avantage concurrentiel ».

Construire une offre par rapport à la demande et aux besoins de ses bénéficiaires

Si l'on devait résumer les clés d'une bonne stratégie, c'est tout simplement de construire ou de co-construire avec les bénéficiaires, les autres partenaires, etc., l'offre par rapport à la demande. Le terme « *demande* » peut paraître abrupt pour une entreprise de l'ESS et pourtant si on adapte le concept aux besoins sociaux visés et aux bénéficiaires du projet, c'est exactement le même enjeu.

Pour une entreprise de l'ESS, on peut schématiser ainsi ce que représentent l'offre et la demande :



Les composantes de l'offre peuvent être définies ainsi :

Activités : activités développées pour que la structure fonctionne et qu'elle puisse répondre aux besoins sociaux identifiés. Il faut décrire, ici, toutes les activités distinctes nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise (par exemple : accueil du public, séances de formation, entretien).

Partenaires : réseau d'intervenants stratégiques de la structure (financeurs, partenaires du secteur, fournisseurs, etc.) Les structures nouent des partenariats pour de multiples raisons, par exemple : apporter un service complet au bénéficiaire, obtenir un marché, acquérir des compétences manquantes.

Canaux de distribution : moyens grâce auxquels la structure communique et entre en contact avec ses bénéficiaires. Il peut s'agir d'un lieu d'implantation ou d'intervention, d'un outil digital (site web, newsletter, application mobile...), etc.

Relations avec le bénéficiaire : modes d'échange avec les bénéficiaires pour les atteindre. La relation peut être unique ou régulière, organisée en présentiel, par service automatisé (formulaire en ligne par exemple), avec des communautés, en co-crédation, etc.

Ressources : ressources les plus importantes pour concourir à la réalisation du projet de la structure. On distingue plusieurs catégories de ressources : physiques (systèmes d'informations...), intellectuelles (partenariats, fichiers bénéficiaires, marques...), humaines (expert financier...), financières (trésorerie, capacité d'investissement...)

BON SAVOIR

Une stratégie repose sur les besoins que l'on décide de combler et sur les produits ou services que l'on décide d'apporter, mais en même temps sur ceux pour lesquels on décide de ne rien faire. On ne peut pas répondre à tous les besoins, il ne faut pas surestimer ses forces ! Ce point est particulièrement difficile, voire douloureux pour les structures de l'ESS, qui auront envie de combler tous les besoins de leur champ d'activité.

Enfin, il faut s'appuyer sur ses compétences clés (sa différence par rapport aux autres acteurs, « *sa tour imprenable* »), et sur la cohérence des activités liées à ses compétences. La cohérence découragera les autres structures à répondre au même besoin sur la même cible : difficile de copier et reproduire ce qu'une structure a déjà fait, ce qui pose très souvent un défi important sur les plans institutionnel et organisationnel.

C'est ce travail important qui permettra au dirigeant de l'ESS d'adopter une stratégie pour sa structure, en fonction de sa légitimité, ses compétences propres, et ainsi de guider son projet, pour être le plus « *efficace socialement* », avoir l'impact social le plus fort.

REGARD D'EXPERT - Caroline GERMAIN

Délégue générale de l'ADASI⁶

Au travers des accompagnements stratégiques que vous avez pu réaliser, quelle posture, selon vous, le dirigeant doit-il adopter ?

— Contrairement au tacticien qui adapte son action en fonction des conséquences qu'il envisage, le stratège définit l'avenir le plus souhaitable pour son projet, puis la trajectoire adéquate pour sa réalisation.

Les dirigeants de l'ESS n'ont pas les mêmes moyens que les grandes entreprises classiques, quelle méthode recommanderiez-vous ?

— Parce que ses moyens sont contraints, il se donne une respiration pour identifier la meilleure route à suivre notamment en travaillant **trois questions clés** :

Quels sont les objectifs concrets de développement à 3 / 5 ans au regard du projet initial (ou de la « vision » à plus long terme) ? Le stratège se dote alors d'indicateurs de résultats à la fois réalistes (parce qu'il se connaît et connaît son environnement) et ambitieux (parce qu'il se met en posture de passer une marche ou une étape déterminante pour son projet).

Quels sont les leviers clé d'actions ? Le stratège identifie les leviers qu'il va activer pour atteindre l'objectif. Ces différents leviers sont priorisés au regard de ses spécificités (les caractéristiques « uniques » du projet) et de son écosystème (les acteurs en interaction avec son projet).

Quelles sont les ressources nécessaires et mobilisables pour atteindre l'objectif ? Le stratège fait le point sur ses richesses humaines (salariés, bénévoles, services civiques...), ses besoins et leviers de financement mais aussi sur ses alliances potentielles.

Doté d'un cadre lui permettant d'agir efficacement sur le terrain, le stratège développe ainsi son projet de manière durable !

Traduire sa stratégie

dans son modèle économique d'utilité sociale

Avoir travaillé sa stratégie et défini les objectifs à atteindre est un préalable, pour pouvoir construire son modèle économique, qui n'est qu'une traduction de la stratégie envisagée.

Nous allons maintenant nous atteler à définir ce que recouvre un modèle économique et son utilité, mais aussi et surtout les spécificités des modèles économiques des structures de l'ESS d'utilité sociale.



Qu'est-ce qu'un modèle économique cohérent avec sa stratégie ?

Un modèle économique reflète les choix retenus, par le dirigeant, à la fois sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (les coûts) et sur les ressources à mobiliser pour financer l'action (les revenus). Pour être efficace, ces choix sont déterminés par la stratégie de l'entreprise, en d'autres termes, par le positionnement de l'entreprise sur son marché, son offre.

À la création d'une activité, lorsque la stratégie évolue, que l'activité ou les partenaires financeurs changent ... ce sont autant de moments clés pour imaginer ou repenser son modèle économique. Un modèle économique n'est pas permanent, il est vivant, et doit être réinterrogé au fil du temps, à chaque fois, en cohérence avec la stratégie à mettre en œuvre. Il s'agit également d'une étape obligatoire pour démontrer la viabilité économique de la structure.

REGARD D'ACTEUR - Bruno COLIN

Directeur général d'Odcvl⁷

Quel regard portez-vous sur les mutations de votre environnement ?

— Depuis 1939 comme association puis comme Société Coopérative d'Intérêt Collectif à compter de 2012, Odcvl conçoit, organise et réalise des séjours touristiques et éducatifs accessibles à tous.

Notre environnement bouge beaucoup : baisse des aides au départ, difficulté financière rencontrée par un nombre croissant de prescripteurs individuels comme collectifs, développement des exigences des clients, et évolution permanente des normes et de la réglementation. Cela nous oblige à revoir régulièrement notre stratégie pour atteindre notre objectif : offrir un tourisme de qualité pour tous.

Quelles conséquences sur votre modèle économique ?

— Pour résoudre cette équation complexe, nous avons interrogé notre statut fiscal, les moyens de faire connaître nos activités à travers leur attractivité et leur proximité, la qualité de nos hébergements, les compétences de nos ressources internes et externes mais aussi la diversification de nos offres face à la baisse de nos publics naturels.

Nous nous sommes également engagés dans une démarche de progrès certifiée ISO afin de rationaliser nos pratiques et de créer un référentiel cadre légitimant et responsabilisant les initiatives de chacun au service du projet Odcvl.

Les conséquences, au cours du temps, ont traversé quasi tous les processus d'organisation, de management voire de gouvernance de notre association.

Penser et piloter son modèle économique est avant tout un MOYEN et jamais une FIN. Sans objectifs à atteindre, il est compliqué de concevoir un modèle, et encore plus de l'exprimer avec des chiffres.

BON À SAVOIR : règle des 4 C

Écrire son modèle économique nécessite de respecter la règle des 4 C, qui pose les 4 principes de la construction d'un modèle économique :

1. **Clarté** : le modèle économique doit être appréhendé de façon simple et logique ;
2. **Concision** : il doit aller à l'essentiel ;
3. **Cohérence** : il doit correspondre aux caractéristiques de son environnement (financeurs, bénéficiaires, etc.) et à son projet. Il implique donc de caler les prix en fonction de son environnement, des autres acteurs, des partenaires mobilisables. La structure des coûts doit être optimisée lorsque c'est possible : mutualisation, par exemple ;
4. **Complétude** : il ne doit rien omettre en termes de flux de ressources mais également en termes de coûts.

Quelles sont les particularités d'un modèle économique d'utilité sociale ?

14 Contrairement à certaines idées reçues, penser, construire, faire évoluer son modèle économique est ô combien utile et pertinent pour une structure de l'ESS. Et ce n'est pas parce qu'on pense son modèle économique, qu'on oublie son projet social, bien au contraire ! Travailler son modèle économique, le faire évoluer est au service du projet social et de la performance dans la durée des réponses sociales qui sont apportées.

Alors qu'une entreprise classique cherche la meilleure rentabilité financière, une structure de l'ESS cherchera à obtenir la plus forte utilité sociale. En plaçant son projet social au cœur de son action et de ses objectifs, elle s'organise différemment : non lucrativité ou lucrativité limitée, organisation de la gouvernance en collège par exemple, hybridation de ses ressources avec la mobilisation de différentes parties prenantes au financement de son action et à la mise en œuvre de son projet, etc.

Les structures de l'ESS, ayant une utilité sociale doivent donc répondre à la nécessité de trouver un équilibre économique pour assurer leur pérennité, tout en maintenant leur projet d'utilité sociale, en :

- Intégrant l'ensemble des coûts et moyens supportés par la structure pour mettre en œuvre son objet social et son projet économique ;
- Garantissant la continuité et la cohérence du projet social dans la durée,
- Entrant dans une logique de génération d'excédents afin de renforcer sa solidité financière d'investir, de rembourser les dettes passées et de soutenir sa stratégie de développement.

REGARD D'EXPERT - Jérôme SCHATZMAN

Directeur de l'Incubateur social Antropia (ESSEC Business School)⁸

Comment mettre le modèle économique d'une entreprise sociale au service de sa vision stratégique ?

— Le modèle économique d'une entreprise sociale vise à la maximisation de son impact social, sociétal ou environnemental. C'est la façon dont l'entreprise va capturer, créer et délivrer de la valeur.

En ce sens, un prérequis est d'avoir posé sur le papier quelle est la vision que vous poursuivez en 1 ou 2 phrase(s), et la mission de votre entreprise pour atteindre cette vision. Cette étape anodine peut vous éviter de vous disperser, et est une boussole précieuse pour challenger les modèles économiques que vous imaginez.

Dans un second temps, il est essentiel de savoir pour qui vous créez de la valeur sociale et de la valeur économique pour élaborer un modèle économique viable et fort. Il s'agit donc de bien identifier qui sont vos bénéficiaires et qui sont vos clients, qui peuvent être distincts à la différence d'une entreprise classique. Cette étape est clé pour vous permettre d'identifier des modèles de revenus différents en fonction des acteurs qui ont un intérêt à payer.

Projet, stratégie, modèle économique : qui alimente qui ?

— Le Business plan sert à structurer sa pensée, poser des hypothèses, c'est un outil évolutif. En effet, en rédigeant un Business Plan Social, vous êtes amené à poser noir sur blanc votre vision, vos objectifs et les moyens que vous vous donnez pour les atteindre. Ces hypothèses doivent être sans cesse confrontées sur le terrain, à travers des études d'opportunité, le prototypage de votre produit/service, etc.

La réalisation du projet alimente donc le modèle économique et la stratégie, qui évolue en fonction des retours terrain, et fait « pivoter » le projet et sa stratégie.

Selon vous quel(le)s sont les erreurs/les pièges à éviter ?

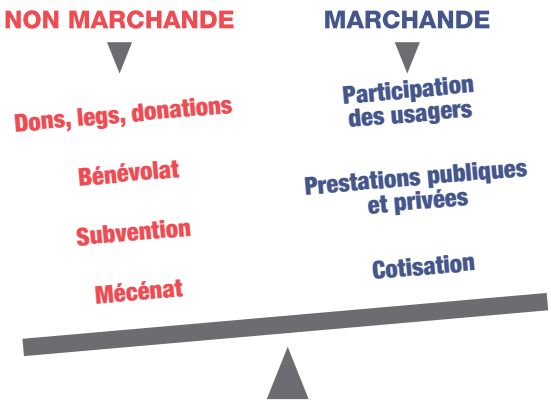
— Allez sur le terrain ! Bien connaître ses clients, ses bénéficiaires est le point de départ incontournable de l'élaboration d'une proposition de valeur.

Autorisez-vous à vous tromper : il faut accepter de ne pas élaborer du 1^{er} coup la « bonne » proposition de valeur, le bon modèle économique. En fait c'est par itérations successives, que l'entrepreneur trouve la proposition de valeur adéquate et donc stabilise son modèle.

8. Pour aller plus loin, consulter le site : www.antropia.essec.fr

Pourquoi hybrider ses ressources ?

La réalisation du projet social, et son inscription dans des valeurs d'intérêt général, de cohésion sociale et territoriale nécessite de construire un modèle économique sur des ressources en adéquation avec la stratégie, l'activité et la capacité de la structure à collecter le financement identifié (subvention, campagne de financement participatif, etc.)



Il existe pour cela deux types de ressources :

- Ressources non marchandes permettant de financer le projet social (« *logique partenariale* »). Les ressources non marchandes pouvant être monétaires (avec flux financiers) ou non monétaires (sans flux financiers, comme le bénévolat ou les apports de matériels)⁹.
- Ressources marchandes permettant de financer le projet économique de la structure (« *logique client* ») ;

Ainsi, on peut schématiser le lien entre le projet mis en place par une structure et son modèle économique et financier, de la façon suivante. Plus le projet porte une dimension sociale forte, plus il est composé de ressources non marchandes et porté par des structures sans logique de rémunération du capital.

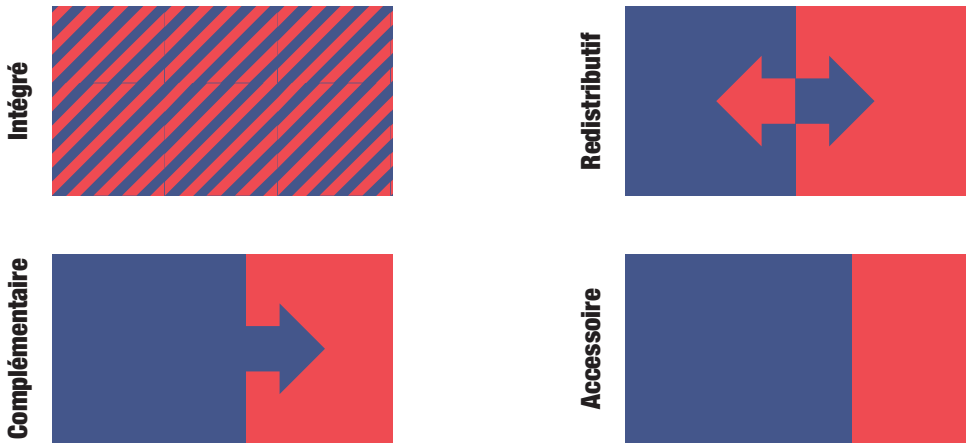
Activité non marchande	Structures ESS, Associations, Fondations, modèles économiques hybrides non marchands
Mix activité marchande et non marchande	Structures ESS tout statut juridique : Loi ESS, modèles économiques hybrides marchands et non marchands
Activité marchande	Entreprise « Responsable » Objectifs Développement durable
	Entreprise « Classique »
	Lucratif Lucrativité limitée Non lucratif

9. Pour aller plus sur l'analyse de l'activité économique : « L'association – Sociologie et économie » P.70 à 76 J.L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU Edition Plurielle 2013

Comment hybrider son modèle avec des ressources marchandes, sans perdre le sens ?

La partie marchande ou économique peut s'imbriquer de plusieurs façons avec le projet social de la structure. Il convient d'être vigilant sur l'utilisation de cette ressource, pour ne pas perdre son âme et garder le cap sur son projet social.

Nous vous proposons la modélisation suivante :



Intégré, il s'agit d'une activité économique fondue dans le projet social. Le cas d'une entreprise d'insertion par l'activité économique, qui donne un emploi à des personnes en situation de fragilité, grâce à une activité économique classique, ou encore une coopérative d'auto-partage qui propose un service d'auto-partage à des citoyens en zone urbaine. Dans le dernier cas, les ressources sont marchandes avec le paiement au kilomètre lors de l'utilisation des véhicules.

Redistributif, il s'agit de la participation du bénéficiaire au prix de l'action en fonction de ses moyens, et de la compensation de la perte occasionnée par d'autres moyens. Le cas d'une épicerie solidaire qui permet aux personnes en situation de précarité d'accéder à des biens de consommation courante à moindre coût, une association de tourisme social qui pratique des prix en fonction du quotient familial ou encore un théâtre en délégation de service public qui subventionne une partie des places pour certains publics (jeunes par exemple).

Complémentaire, il s'agit d'une activité économique au service de l'action. Le cas d'une association de consommateurs qui a pour mission de dénoncer les pratiques abusives d'entreprises industrielles mais aussi d'informer, de conseiller et de défendre les consommateurs. Ses ressources reposent sur les cotisations de ses membres, mais aussi sur les revenus issus des publications, l'activité est marchande et au service de son projet social : dénoncer les pratiques des industriels, auprès du plus grand nombre de consommateurs.

Accessoire, il s'agit d'une activité lucrative accessoire, ce type d'activité est très souvent dissocié de l'activité principale d'utilité sociale. Le cas d'une association d'éducation à l'environnement, qui réalise en complément des études environnementales pour le compte d'une collectivité.

REGARD D'ACTEURS

Michaël MAMODHOUSSEN, Stéphane LUSGARTEN et Alexandre VALENSI, dirigeants de l'association Viacti¹⁰

D'où vient l'idée de VIACTI ?

— Dès les bancs de la fac, nous avons décidé de monter un projet ensemble avec pour ambition de rendre l'APAS (Activité Physique Adaptée et Santé) accessible à toutes et tous et faire de ce mouvement un vecteur de plaisir, d'autonomie et d'émancipation pour chacun. Une vision large de l'APAS, en quelque sorte !

Sur quelle stratégie, vous êtes-vous développés ?

— Une stratégie, autour d'un développement partenarial fort. S'appuyer sur l'accompagnement des structures médico-sociales aux personnes âgées, en situation de handicap, de précarité ou ayant des problématiques de santé et proposer l'APAS comme un moyen de mobilisation complémentaire. Notre stratégie n'a pas changé mais s'est récemment étendue. Nous travaillons, depuis peu, auprès de tout employeur et particulier.

Comment l'avez-vous traduit dans votre modèle économique ?

— Pas à pas, nous n'avons pas eu de vision globale tout de suite ! Nous intervenions au début bénévolement, puis nous avons réalisé que facturer nos prestations permettait leur valorisation au regard de tous, ce qui a ainsi favorisé notre structuration et l'implication de nos partenaires. Aujourd'hui, notre modèle économique découle de notre stratégie partenariale. Il est composé pour moitié d'aides et subventions publiques et privées, et pour moitié de prestations.

Dans cette phase de développement, quelle a été votre plus grande difficulté ?

— Le manque d'anticipation du développement de l'association, et donc sa nécessaire professionnalisation. Nous avons négligé la facturation de nos prestations et notre structuration interne.

Aujourd'hui, notre développement est prudent mais ambitieux, il passera par un essaimage que nous souhaitons effectif d'ici à 2018. La fibre sociale de notre engagement est celle qui nous porte et unit, mais nous n'oublions pas la ficelle économique qui lui permet de vibrer et nous rend pragmatiques.

Un dernier conseil ?

— Favoriser l'alliance de compétences. Comme le dit le proverbe africain « Tout seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin », le piège à éviter est de s'isoler. Plus nous travaillons en réseau et en pluridisciplinarité, plus l'impact est fort.

10. Pour aller plus loin, consulter le site : www.viacti.com

3 Adapter son modèle

à son secteur d'activité

Il n'existe pas de modèle économique unique, qui serait propre à l'ESS. Celui-ci est par principe, à construire et à faire évoluer en fonction de chaque projet.

À titre d'illustration, nous analyserons trois secteurs d'activité différents. L'objectif, ici, est de montrer la pluralité des modèles, mais aussi leur évolution dans le temps. En effet, les besoins sociaux changent au fil des années, et par voie de conséquence, les structures qui cherchent à y répondre font évoluer leurs projets, leurs réponses, et donc... leurs modèles économiques.



Voici trois secteurs, trois problématiques pour une multitude de modèles économiques.

L'accès aux vacances pour tous

Historique. Le secteur du tourisme social s'est construit et développé autour de la mission d'accès aux vacances pour tous à des prix modérés, à une époque où partir en vacances était réservé à une classe plutôt aisée.

Soutenu dès l'origine par des ressources majoritairement publiques, le secteur a vu progressivement un nombre important d'acteurs associatifs structurer une offre adaptée. On peut citer l'Union nationale des associations de tourisme (UNAT) qui fédère de nombreux acteurs du Tourisme social, par exemple : Ethic Etapes, Village Vacances Familles (VVF), Vacances et Familles, etc.

Bouleversements. La démocratisation du tourisme et, plus récemment, l'avènement d'internet a fait progressivement apparaître de nouveaux acteurs issus du secteur marchand, sur l'offre touristique, avec des tarifs proposés à prix réduits, accessibles au plus grand nombre. L'offre s'est étoffée, les prix ont baissé, les attentes des clients ont changé. Résultats : une concurrence accrue et de forts enjeux d'investissement pour adapter l'offre d'hébergement aux attentes des clients, pour respecter les nouvelles normes (sécurité, accessibilité) et se doter d'outils numériques (sites réservations e-commerce, par exemple).

Ces bouleversements se sont passés dans un contexte de repositionnement du rôle de partenaires historiques tels que les Caisses d'Allocations Familiales et les Comités d'entreprise, et se sont accompagnés d'une baisse importante des aides publiques autrefois dédiées à l'aide à la rénovation du Patrimoine des acteurs non lucratifs du tourisme.

Enjeux. Pour survivre, les structures doivent faire évoluer leur modèle, ce qui nécessite une réelle capacité d'innovation pour trouver des solutions pertinentes pour maintenir le projet social.

Leviers. Des leviers sont aujourd'hui actionnés, certains ont fait leur preuve, d'autres sont imaginés :

- Le développement ou la consolidation d'activité, concurrençant parfois directement le secteur lucratif, en misant sur la dimension sociale et solidaire dans une stratégie de différenciation ;
- La mise en place d'un système redistributif entre publics solvables et non solvables ou entre activités à forte rentabilité et activités à plus faible rentabilité. Certains acteurs ont par exemple, fait le choix de dynamiser les sites de vacances très rentables (sur le littoral principalement) pour maintenir une offre de villages vacances dans les territoires ruraux et de continuer ainsi à jouer un rôle de développeur et de dynamiseur de territoires ;
- La création de sociétés foncières qui permettent de financer les coûts de rénovation et mise aux normes du patrimoine grâce à des capitaux patients tout en maintenant le projet social des villages vacances.

REGARD D'ACTEUR - Jérôme VACHELARD

Responsable du service finance de Cap Vacances¹¹

Quel a été l'élément déclencheur du travail mené sur votre modèle économique ?

— L'association Cap'vacances est née en 1968, afin de favoriser la pratique des sports de plein air et de contribuer au développement local par le tourisme en Auvergne. Elle a repris progressivement la gestion de plusieurs villages de vacances. Mais, en 2005, la baisse de la fréquentation de nos sites conjuguée à des équipements touristiques vieillissants, nous ont obligé à réinterroger notre modèle.

20

Quelle a été votre stratégie ?

— Nous avons décidé alors de recentrer nos activités vers un produit « village club tout compris », plus générateur de valeur ajoutée, et d'investir massivement dans la rénovation des villages pour retrouver la satisfaction de notre clientèle, tout en conservant notre projet social, c'est-à-dire l'accessibilité à tous aux vacances.

Pour cela, vous deviez avoir un positionnement prix / produit cohérent. Comment avez-vous fait ?

— En effet ! Le montant très important des investissements à réaliser a eu un impact fort sur nos charges immobilières, et nous a contraints à chercher des solutions de financement cohérentes avec notre modèle économique et notre projet social. Nous avons enclenché des négociations avec les propriétaires des Centres de Vacances (souvent des collectivités) pour que la prise en charge de la rénovation du bien soit acceptée, et nous avons créé une société de portage immobilier avec la Caisse des dépôts et d'autres partenaires financiers pour les travaux nécessitant les plus gros investissements.

Selon vous quels sont les pièges à éviter ?

— Il est important de mesurer l'ensemble des impacts qu'auront les choix stratégiques sur son modèle économique. Pour nous, les investissements immobiliers mis en œuvre ont nécessité un effort commercial important afin d'assurer le remplissage des structures et leur rentabilité.

11. Pour aller plus loin, consulter le site : www.capvacances.fr

L'accès au sport pour tous¹²

Historique. La place du sport en France ainsi que son enracinement dans tous les champs de notre vie quotidienne en font un élément incontournable. Le mouvement sportif s'est construit sur la volonté de favoriser l'accès à la pratique sportive au plus grand nombre, il se compose des différentes pratiques : sport loisir, sport de haut niveau, sport professionnel.

L'activité sportive est historiquement pratiquée au sein de clubs associatifs, qui sont de petite taille, actifs au niveau local, appuyés par un très fort engagement bénévole. Plus de 3,5 millions de bénévoles dans les associations sportives !

Bien que les associations sportives aient des réalités économiques très différentes, celles-ci disposent de ressources budgétaires relativement similaires. Les financements privés représentent près de 80% du budget des associations sportives. Ils sont généralement répartis entre les recettes d'activité, les cotisations et les licences. À noter, les associations bénéficient d'une faible part de mécénat et sponsoring (environ 5%).

Par ailleurs, les associations ont une relation historique avec les communes qui sont leurs partenaires publics principaux, avec un soutien par subvention ou mise à disposition d'équipements et de matériel¹³.

Bouleversements. Depuis ces vingt dernières années, la complexification de l'environnement réglementaire et sociodémographique a accéléré la professionnalisation du secteur sportif, le développement de l'emploi et l'évolution du modèle économique de ces associations.

Enjeux. Avec des structures de très petites tailles, les associations sportives sont confrontées à la fois à une problématique d'emploi précaire de leurs intervenants sportifs et de fuite des compétences vers des postes plus pérennes, mais aussi de réorganisation des rôles des bénévoles au sein des associations ainsi qu'une ré-articulation de leurs missions avec celles des salariés.

Il serait néanmoins réducteur de ne considérer les enjeux que sous un prisme emploi et compétences. Le sport occupe aujourd'hui une place bien différente dans nos sociétés et nécessite aussi pour les acteurs existants de revoir leur stratégie pour suivre les tendances, le nouveau rapport aux sports, notamment pour les plus jeunes.

Leviers. Des leviers sont aujourd'hui actionnés, certains ont fait leur preuve, d'autres sont imaginés :

- Certaines structures ont dû ou doivent développer des stratégies de mutualisation d'emplois. Pour conserver leur mission, et maintenir une offre de qualité, locale à coût mesuré, de nouveaux modèles qui passent par des mutualisation sont mis en place, par exemple, le groupement d'employeurs ;
- La mise en place d'un système redistributif entre publics « *urbains* » et publics « *ruraux* » mais également entre publics solvables et publics non solvables afin de maintenir une présence sur l'ensemble des territoires et en mobilisant parfois des ressources spécifiques ciblées (subventions, etc.) ;
- Le sport dépasse également largement aujourd'hui le cercle des loisirs, et de nouveaux acteurs et nouvelles voies se structurent autour du Sport comme outil de prévention de la dépendance, et dispositif de soins. Là encore, l'économie sociale et solidaire contribue fortement aux innovations, et replace la question de la solidarité au cœur de ses projets.

12. Partie introductive tirée de l'interview de Véronique Duroy, Chef de projet Centre de Ressources DLA Sport. Pour aller plus loin, consulter le site : www.crdla-sport.franceolympique.com

13. CR DLA Sport, 2017 : Fiche thématique « Le sport en quelques chiffres »

REGARD D'ACTEUR - Svetlana GJORGJIEVSKI

Directrice du groupement d'employeur Profession sport & loisirs
Auvergne¹⁴

Association sportive, vous avez fait le pari de la mutualisation. Pour quelle raison ?

— L'association Profession sport & loisirs Auvergne (PSLA) est née en 1992 avec pour objectif de soutenir, promouvoir et pérenniser les activités de ses adhérents à travers l'emploi dans les champs des loisirs, du sport et de l'animation.

Confrontée à la nécessité de structurer l'emploi des animateurs sportifs qui dans ce secteur, se traduit par des contrats précaires à temps partiel, l'association a été accompagnée par le DLA et s'est ainsi interrogée sur la création d'un groupement d'employeur (GE). L'objectif était de mutualiser les heures des salariés et ainsi d'aller progressivement sur des emplois durables et de qualité. À la fin des années 2007, l'association a franchi le cap, avec la naissance d'un GE mixte associatif ayant pour adhérents des associations, des collectivités, des écoles publiques et privées.

L'impact aujourd'hui sur l'emploi de vos animateurs sportifs et sur les bénéficiaires est-il à la hauteur de vos attentes initiales ?

— Oui, les emplois sont partagés entre plusieurs structures associatives ou collectivités et tendent vers des emplois à temps plein. C'était l'objectif principal que l'on s'était fixé. L'aide aux déplacements permet aux structures se situant en milieu rural de maintenir une activité de proximité et renforcer la pérennité de ces emplois. Enjeu de territoire fort pour l'Auvergne !

Sur le groupement d'employeurs, quelle est la stratégie de développement maintenant, avec quel modèle économique ?

— Nous nous développons sur les domaines d'activité à enjeu pour nous, qui se traduisent par trois pôles : mutualisation et emploi, conseil et accompagnement, formation et compétences.

Pour cela, le modèle économique est essentiellement axé sur de la prestation de services faite aux membres. Certaines actions spécifiques donnent lieu à des ressources mixtes, ainsi PSLA perçoit des fonds de formation professionnelle, pour le financement du volet « Formation et compétence » ou encore une subvention du département pour financer les coûts de déplacement du personnel en milieu rural et ainsi permettre l'existence et le maintien de cette mission sur ces territoires.

La protection de l'environnement et l'économie circulaire¹⁵

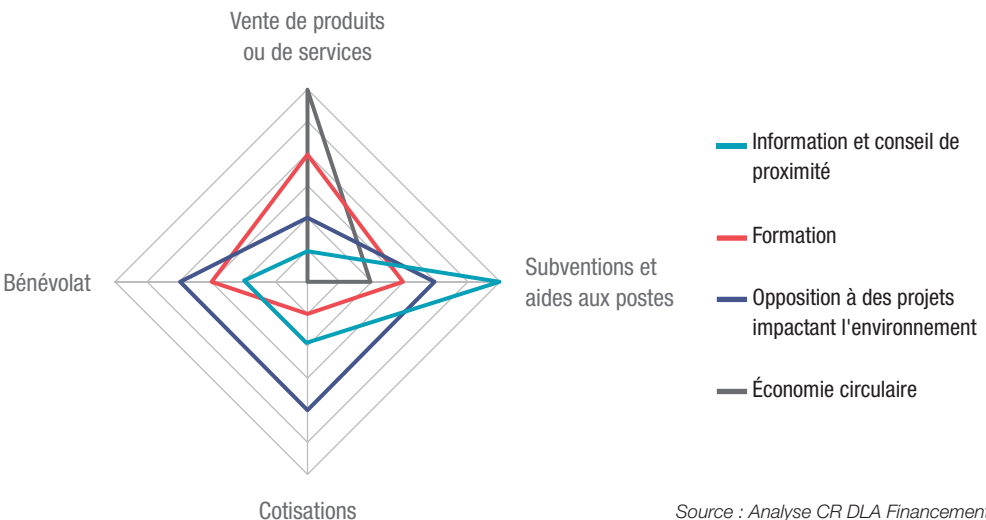
Historique. Véritable sujet de société, l'environnement mobilise de plus en plus d'individus et d'entreprises, il est discuté et présenté sous une multitude de thématiques : l'alimentation biologique, les énergies renouvelables, le recyclage, l'éducation à l'environnement, l'économie circulaire, etc.

Les structures de l'ESS mobilisées sur ce champ présentent cette même diversité de thématiques. On peut ainsi distinguer des structures de protection de l'environnement (France Nature Environnement, Ligue de protection des oiseaux), mobilisant de nombreux bénévoles, des réseaux d'éducation à l'environnement comme les CPIE (Centre permanent d'initiatives pour l'environnement), sur la transition énergétique comme le CLER. Ce premier pan compte environ 38 000 associations, 8% sont employeuses et bénéficient d'emploi plus qualifié, davantage en CDI que la moyenne des associations en France.

Ce jeune secteur a largement contribué à mettre en exergue les dégradations environnementales et la nécessité de s'en préoccuper pour l'avenir de la planète et de l'humanité. Son action dans la durée a permis des prises de conscience et, maintenant, un passage à l'acte plus significatif, même si beaucoup reste à faire. L'approche environnementale est ainsi devenue plus transversale, on peut citer par exemple, les filières du recyclage investies ces dernières années par les structures d'insertion, ou plus largement l'économie circulaire¹⁶.

La diversité des missions, donc des stratégies mises en œuvre amènent la construction d'un modèle économique très différent d'une structure à une autre : poids du militantisme, engagement citoyen, développement d'activités lucratives marchandes ou encore part des financements publics.

Contrairement au sport dont les modèles sont homogènes, nous avons fait le choix de représenter la diversité des structures liées à l'environnement, par l'illustration de quatre modèles économiques.



15. Partie introductive tirée de l'interview de Ludovic Serin, Animateur du Centre de Ressources DLA Environnement. Pour aller plus loin, consulter le site : www.crdlae.org

16. L'économie circulaire se veut « écologiquement plus vertueuse » que les modèles économiques classiques, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental et en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits.

Bouleversements. L'environnement est donc un jeune secteur, dont la prise en compte relativement récente par les citoyens, les entreprises et les pouvoirs publics, élargit de façon conséquente les domaines d'intervention, et donc le nombre de structures intervenant autour de cette thématique.

À titre d'exemple, en 2005, la filière du recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques, avec la création d'éco-organismes qui collectent la contribution « verte »¹⁷, a connu de fortes mutations : entrée massive de nouveaux acteurs (notamment de grands groupes de la filière « *environnement-recyclage* »), segmentation de la chaîne de recyclage en marchés régulés par des appels d'offre et la mise en place de nouvelles normes sanitaires et de sécurité.

Enjeux. L'évolution de la réglementation, la nouvelle organisation territoriale et la redéfinition des compétences des collectivités, ainsi qu'une intégration plus forte du développement durable dans les stratégies des entreprises sont autant de facteurs qui nécessitent de repenser les partenariats historiquement noués entre acteurs publics et privés, et les structures de l'ESS.

BON À SAVOIR : l'appui du CR DLA Environnement¹⁸

Le CR DLA Environnement anime une plateforme pour l'accompagnement des associations environnementales à la prise en main de leur « *modèle socio-économique* ».

Cette plateforme a été créée à partir d'expérimentation associatives et avec la contribution des DLA. Elle met à disposition de tous les acteurs des outils pour mieux diagnostiquer leurs besoins.

24

Leviers. Des leviers sont aujourd'hui actionnés, certains ont fait leur preuve, d'autres sont imaginés :

- Certaines structures ont profité des évolutions du secteur pour dialoguer avec leurs partenaires historiques et ouvrir de nouvelles portes avec les acteurs du secteur privé classique en liant le développement de l'activité avec les politiques RSE et de mécénat ;
- Des structures se diversifient en développant des activités marchandes dans une optique de maîtriser l'ensemble de la « *chaîne de production* », de la matière première au produit fini ;
- Des structures se créent sur de nouveaux positionnements. En effet, la thématique environnementale est un formidable terrain d'innovation, innovation autour des différentes filières de l'économie circulaire associée aux valeurs de solidarité et de transparence portées par les acteurs de l'ESS.

17. La filière DEEE s'appuie sur le principe de la responsabilité élargie du producteur (REP) qui permet d'intégrer dans le prix de vente des produits mis sur le marché une partie du coût de la réparation de leurs impacts environnementaux

18. Pour aller plus loin, consulter le site : www.trajectoire-socioeco.crdlae.org

REGARD D'ACTEUR - Fabien DELORY

Directeur de l'entreprise SAS Moulinot Compost & Biogaz¹⁹

Pourriez-vous nous parler de la genèse du projet ?

— À l'origine du projet, il y a Stephan Martinez, un restaurateur parisien, passionné par l'environnement, qui, dès 2007, eut l'idée un peu folle de valoriser les restes alimentaires avec un lombricomposteur situé dans la cave de son restaurant. Cela permettait de produire du compost, tout en évitant que ces déchets soient orientés vers des filières d'incinération ou d'enfouissement. Quelques années plus tard, le Grenelle de l'environnement a instauré une obligation de tri à la source des déchets alimentaires pour les gros restaurants et les supermarchés. Nous nous sommes dit que c'était l'opportunité de généraliser à grande échelle la pratique de Stephan. C'est une alliance avec un gros syndicat de la restauration qui lance définitivement l'entreprise.

Au travers d'une expérimentation d'un an auprès de 80 restaurateurs, Moulinot a commencé à investir dans ses premiers camions de collecte via des financements bancaires. Au démarrage, les déchets alimentaires étaient intégralement traités par des usines de méthanisation partenaires, situées à proximité des lieux de collecte. De plus, Moulinot Compost & Biogaz s'inscrit, depuis sa création, dans une économie solidaire en embauchant, parmi ses salariés, des personnes en parcours d'insertion.

Comment avez-vous articulé votre projet économique et votre projet social et quelles sont les conséquences en termes de ressources ?

— Au-delà des bases du modèle économique axées sur une valorisation globale des déchets alimentaires collectés, Moulinot a dû imaginer comment le projet économique pouvait servir les intérêts du projet social. Afin d'optimiser le financement de la dimension sociale du projet et s'inscrire pleinement dans une dynamique d'économie circulaire, l'entreprise a récemment conclu un nouveau partenariat permettant l'ouverture d'une plateforme industrielle de compostage. Totalement unique, le site permettra la fabrication d'un compost « haute couture », qui sera mis à disposition des agriculteurs afin de produire des denrées de qualité tout en préservant les sols.

L'objectif affiché étant de maîtriser l'ensemble de la chaîne : de la collecte des déchets à la production de produits finis (production de compost de la marque Moulinot). Ce choix stratégique permet ainsi à l'entreprise d'optimiser la valorisation des déchets, de réduire les coûts de sous-traitance liés à la méthanisation des déchets collectés et de créer à terme des ressources supplémentaires.

Un dernier conseil ?

— Dans le cadre de gros projets, il est important de procéder par étape afin de structurer et de pérenniser, dans le temps, le modèle économique de la structure.

19. Pour aller plus loin, consulter le site : www.moulinot.fr

4 Connaître

les différents types de financeurs

Il convient pour toutes structures de l'ESS de trouver et de mobiliser des financeurs autour de leur projet, qui vont leur apporter des ressources financières ou non-financières pour atteindre leurs objectifs. Là encore, il n'existe pas de solution miracle, mais des partenariats à construire selon ses enjeux, son projet et ... son modèle économique d'utilité sociale.



On peut en identifier trois grandes catégories, qui peuvent soutenir financièrement (subvention, don, prestation ...) ou non financièrement (don en nature, bénévolat, mise à disposition de locaux ...) la structure de l'ESS :

- La puissance publique : Europe, État, collectivités territoriales, et autres acteurs publics (CNAF, Caisse des dépôts...);
- Les entreprises : entreprises, mécènes et fondations d'entreprises ;
- Les particuliers : bénévoles, donateurs, citoyens engagés.

Nous vous présentons dans cette partie, les tendances, pratiques et cadres réglementaires, de chaque catégorie de financeurs, afin que vous puissiez les solliciter dans les meilleures conditions.

La puissance publique

► Quelles sont les tendances constatées ?

Financeurs essentiels de l'ESS, le rapport de la puissance publique avec ce secteur a largement évolué au fil des années : fort recours au financement étatique pendant les 30 glorieuses, puis désengagement compensé par les collectivités au fur et à mesure des décentralisations, une première baisse de l'emploi associatif constatée récemment marque les premières tensions de financements publics.

Aujourd'hui, les financements publics sont multiniveaux : il n'est ainsi par rare de voir dans certains budgets associatifs des financements communaux et européens ! Cela étant, la dernière

décentralisation, avec la suppression de la clause de compétence générale pour les régions et les départements, implique un recentrage des collectivités sur leur cœur de compétences (par exemple : l'action sociale pour les conseils départementaux).

Il est à noter qu'il n'y a pas de « *guichet unique* » du financement public. Europe, État, services déconcentrés, régions, départements, communes et regroupements de communes, chaque instance a ses compétences. Il convient donc de connaître les domaines de compétences des collectivités avant de les solliciter (exemple : sollicitation de l'État et des Conseils Départementaux pour un projet d'insertion des personnes éloignées de l'emploi : compétence « *Emploi* » pour l'État et « *Social* » pour le Département). Il est également important d'appréhender les conséquences d'une sollicitation et de l'obtention d'un financement public. Certains financements peuvent revêtir une dimension administrative lourde ou entraîner un décalage dans le temps du versement du montant alloué nécessitant ainsi d'engager les fonds par avance.

Enfin, les modalités de contractualisation changent avec un recours plus important à la commande publique (+8 points sur le budget global associatif entre 2005 et 2011²⁰) au détriment de la subvention, ce qui nécessite un renforcement dans la gestion de certaines associations, notamment les plus petites. La raison invoquée ? Respecter la réglementation européenne ! Mais contrairement aux idées reçues, l'Europe n'interdit pas les subventions, même pour des montants supérieurs à 200 000 €. Position par ailleurs réaffirmée dans les différentes circulaires²¹ que l'État a publié.

Quelles sont les différentes modalités de contractualisation ou d'intervention ?

Il existe trois modalités de contractualisation avec la puissance publique : la subvention, la commande publique et les aides aux postes.

La subvention

Il s'agit d'une participation de la puissance publique à la réalisation d'une activité d'intérêt général mise en œuvre par l'organisme bénéficiaire. Elle peut financer tout ou partie de l'activité. En principe, sauf explicitation expresse dans la convention, la subvention ne peut pas être reversée à un autre organisme.

On parle de « *subvention d'exploitation* » lorsqu'il s'agit de financer le projet de la structure, de « *subvention d'investissement* » lorsqu'il est question d'acquérir de l'actif immobilisé (véhicule, etc.), et de plus en plus rarement de « *subvention d'équilibre* » pour combler les pertes d'un exercice.

La loi ESS de 2014 comporte une définition de la subvention, ce qui donne un cadre juridique sécurisé jusqu'alors inexistant : « *Constituent des subventions les contributions facultatives **de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution**, décidées par les autorités administratives [, 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. Ces actions, projets ou activités sont initiées, définies et mises en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires.*

Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent. »

20. Etude Paysage associatif, 2012, Viviane Tchernonog, CNRS-Matisse

21. La dernière en date est la circulaire Valls. Pour en savoir plus, consulter le site : www.associations.gouv.fr

La loi permet donc à tout « *organisme de droit privé* » de bénéficier d'une subvention. Les subventions ne sont donc pas réservées aux seules associations, mais toutes les structures de l'ESS peuvent en bénéficier à condition de mener une mission d'utilité sociale !



Attention toutefois, toute subvention versée à une structure ayant une activité économique est soumise à la réglementation européenne des aides d'État. Pour savoir s'il est possible d'en bénéficier, il conviendra de se référer aux textes régissant les régimes d'aides autorisés : règle de minimis, service d'intérêt économique général (SIEG) ou règlement général d'exemption par catégorie (RGEQ)²².

En revanche, la loi ne prévoit pas de notion de bénéfice raisonnable ou d'excédent de gestion raisonnable. Ce qui reste souvent un problème auquel doivent faire face les structures ayant une proportion de subvention importante au sein de leur budget. Pour vous aider dans vos négociations et trouver les bons arguments auprès de vos financeurs publics, le CR DLA Financement a édité un Guide « *Associations et Fonds Propres- Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ?* »²³.

Enfin, depuis 2016, un décret a permis l'établissement d'un dossier unique de demande de subvention²⁴. Concrètement, ce dossier peut être utilisé par les dirigeants(es), pour leur demande de subvention auprès de différents financeurs publics.

BON À SAVOIR

La loi prévoit une sanction pour les associations subventionnées en cas de non-publication des comptes.

Depuis 2006, toutes les associations qui reçoivent plus de 153 000 euros de subventions publiques (de l'État, de ses services déconcentrés, des collectivités territoriales, des établissements publics à caractère industriel ou commercial) ou 153 000 euros de dons privés doivent rendre publics leurs comptes annuels, à savoir le bilan, le compte de résultat et les annexes, mais également le rapport du commissaire aux comptes.

Un décret du 14 mai 2009 a permis de préciser les modalités de cette « *publicité* » : les comptes annuels et le rapport doivent être publiés sur le site Internet de la Direction des journaux officiels. Pour permettre cette publication, les associations doivent envoyer comptes et rapport par voie électronique à la direction des journaux officiels dans les trois mois qui suivent leur approbation par l'assemblée générale (ou tout autre organe délibérant désigné par les statuts). Les associations qui font appel à la générosité doivent en outre joindre à l'annexe le compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public.

Une peine de 9 000 euros est prévue en cas de non-respect de ce principe.

22. Pour aller plus loin, la publication du RTES, Les modes de contractualisation collectivités/acteurs de l'ESS, vous en dit plus sur le sujet. Consulter le site : www.rtes.fr

23. Pour télécharger le guide, consulter le site : www.franceactive.org

24. Pour télécharger le cerfa, consulter le site : www.formulaires.modernisation.gouv.fr

La commande publique

La commande publique permet au donneur d'ordre public de définir lui-même la réponse attendue à un besoin identifié, et de bénéficier d'une mise en concurrence pour trouver le mieux-disant, c'est-à-dire l'offre répondant le mieux aux critères fixés et la plus avantageuse économiquement.

Les formes de commandes publiques²⁵ les plus usitées sont le marché public et la délégation de service public.

- **Le marché public** est un contrat conclu à titre onéreux entre une collectivité publique et un opérateur économique en vue de répondre à un besoin individualisé de la collectivité publique. La collectivité définit ses besoins quantitatifs et qualitatifs dans un cahier des charges, et lance un appel d'offre pour lequel la collectivité doit procéder à une publicité préalable et à une mise en concurrence. Il correspond à la contrepartie, au paiement d'un service rendu, il n'y a théoriquement pas de risque d'exploitation, à condition d'avoir bien évalué ses coûts. Certains marchés publics peuvent être réservés à des structures de l'ESS (entreprises adaptées ou des établissements et services d'aide par le travail, notamment).
- **La délégation de service public** est un contrat par lequel les pouvoirs publics confient la gestion d'un service public à un délégataire public ou privé. La collectivité définit les caractéristiques quantitatives et qualitatives des prestations, ainsi que, s'il y a lieu, les conditions de tarification du service rendu à l'usager. Elle doit procéder à une publicité préalable et à une mise en concurrence. La rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service, le délégataire est payé pour une part significative par les usagers du service et supporte, ainsi, un risque d'exploitation. Il s'agit de la principale différence avec le marché public.

29

BON À SAVOIR

La commande publique est moins propice à la construction de réponses innovantes que la subvention. Elle fige la réponse apportée par le cadre du cahier des charges perdant ainsi la possibilité de faire évoluer le projet en cours de réalisation et de mobiliser des co-financeurs. Le marché public correspond, par définition, au paiement du prix d'un service.

Par ailleurs, la mise en concurrence ordonnée par la commande publique ne permet pas toujours d'obtenir le meilleur prix : les structures de l'ESS ne sont pas toutes armées et n'ont pas toujours la taille critique pour être en capacité de répondre à un marché, contrairement à certaines entreprises classiques.

Enfin, l'entrée en vigueur de la réforme de la commande publique au 1er avril 2016 apporte plusieurs dispositions, accessibles aux entreprises de l'ESS. On peut retenir l'intégration d'exigences sociales et environnementales, l'extension des marchés réservés et la simplification des procédures pour un accès facilité aux plus petites structures²⁶.

25. Il existe également le contrat de partenariat permettant à la collectivité de confier à un tiers la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public.

26. Pour aller plus loin, consulter le site du RTE www.rtes.fr. Pour aller plus loin, se reporter à l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 et au décret n°2016-360 publié le 27 mars 2016.

Trois conseils pour répondre à la commande publique dans de bonnes conditions :

- **Bien évaluer le coût du projet.** Une réponse à une commande publique nécessite en amont de travailler précisément à la définition du coût du projet et prendre en compte toutes ses composantes (y compris les frais généraux de la structure par exemple). En effet, dans le cas d'un marché public, le prix correspond au prix du service rendu et il n'y a pas d'autres contributeurs financiers.
Il est également recommandé à la structure de bien évaluer les impacts que cela peut avoir sur le bénévolat. Il n'est pas rare que les bénévoles se désengagent lorsqu'ils n'ont plus la maîtrise du projet associatif – ce qui peut arriver dans le cadre d'un marché public. Une désertion des bénévoles peut donc entraîner un surcoût, souvent significatif, dans la mise en œuvre du projet.
- **Apprendre à répondre dans le cadre d'une mise en concurrence.** Dans le cadre d'un marché public, une mise en concurrence est effectuée par la puissance publique, qui publie un appel d'offre. Il ne faut pas négliger le temps nécessaire pour répondre à un marché public, et les charges administratives engendrées. Il est souvent intéressant d'instaurer une veille pour suivre les appels d'offres qui sont publiés et se regrouper pour répondre à plusieurs afin d'être plus efficaces et faire face à la concurrence dans les meilleures conditions.
- **Évaluer l'éventuel risque économique.** La structure peut donc se retrouver en concurrence avec des entreprises du secteur lucratif exerçant la même activité que la sienne. Dans ce cas, remporter un marché public peut avoir des conséquences fiscales si c'est une association : il est possible qu'elle soit alors redevable de l'impôt sur les sociétés, de la TVA, et la contribution économique territoriale (CET).
Lorsqu'une structure répond à un marché public, elle doit mettre en place les moyens adaptés en tenant compte de la durée du contrat et du risque de non-reconduction de ce dernier. Pour des actions très ponctuelles, elle devra recourir à des charges « *ajustables* » en faisant appel, par exemple, à de la sous-traitance ou à des contrats à durée déterminée.

Les aides aux postes

Tout d'abord, rappelons à toute fin utile, qu'un contrat aidé est un contrat de travail pour lequel l'employeur bénéficie d'aides, qui peuvent prendre la forme d'aides à l'insertion professionnelle, d'exonérations de certaines cotisations sociales, d'aides à la formation. Le principe général est de diminuer, par des aides directes ou indirectes, les coûts d'embauche et/ou de formation pour l'employeur. Ces aides sont limitées dans le temps. Pour en bénéficier, les structures doivent répondre à certains critères (en termes d'intérêt général, de public visé, etc.).

Les dispositifs sont nombreux et évoluent fréquemment. Ils peuvent être présentés en deux grandes catégories :

- Les aides mises en place pour soutenir l'accès ou le retour à l'emploi de publics qui en sont le plus éloignés (demandeurs d'emploi de longue durée, les plus de 50 ans sans emploi, les personnes en situation de handicap, les bénéficiaires de minima sociaux ou les jeunes).
Il existe actuellement le contrat unique d'insertion (CUI). Ce type de dispositif est présenté comme une étape dans le parcours de ces personnes vers un emploi stable.
- Les aides mises en place pour répondre davantage à des besoins sociaux ou du territoire. Ces dispositifs sont généralement régionaux, il convient de se renseigner auprès de ses interlocuteurs locaux.

REGARD D'EXPERT - Denis DEMENTHON

Directeur Général de France Active

Que peut-on retenir de la dernière loi de décentralisation ?

— La loi renforce très clairement le poids des grandes agglomérations françaises, les fameuses métropoles, elle ne va pas jusqu'au bout de la clarification des compétences, avec des Régions dont le rôle est renforcé sur « l'aménagement du territoire » et « le développement économique », mais qui devront s'incliner devant les choix des métropoles. Dès lors comment faire pour des Régions comme PACA dont le territoire comporte deux métropoles ? Enfin, les Départements continueront d'exister pour leur majorité dans le périmètre actuel, contrairement à ce qui avait été annoncé initialement. Les questions sociales ont suscité peu de débats malheureusement...

C'est dans un contexte de tension budgétaire que la décentralisation s'est inscrite. Comment le débat parlementaire avait-t-il été posé ?

— Oui, les collectivités subissent de plein fouet les conséquences de la crise économique et doivent dorénavant porter certaines compétences qui étaient auparavant du ressort de l'État, comme le RSA pour les départements et la formation professionnelle pour les régions. Ces compétences ont une dynamique propre, qui entraîne un surcoût qui vient peser lourdement sur les budgets. Hier comme aujourd'hui, la redistribution territoriale suscite la controverse. Le développement est-il voué à se concentrer dans les grandes métropoles, ou peut-il être diffusé de manière plus homogène ? Faut-il une décentralisation du chacun pour soi, plaçant les territoires en compétition ou une décentralisation qui favorise la coopération territoriale ?

Quelles incidences et quelles préconisations pour l'ESS ?

— Le soutien à l'ESS n'est théoriquement pas menacé par la décentralisation, mais il faut tenir compte du contexte économique actuel et des tensions budgétaires. Nous assistons ces dernières années à un recentrage du financement des collectivités territoriales vers leur cœur de compétences (Départements pour l'action sociale) et des baisses pour certains secteurs « jugés » moins importants (action humanitaire, culture).

Je conseillerais aux structures de l'ESS de réaliser un état des lieux de leurs financements en mettant en regard les projets financés avec l'intervention des collectivités : quelles sont les collectivités qui me soutiennent ? Sur quelle compétence les projets s'appuient-ils ? Est-ce que mon activité est cohérente par rapport à ces soutiens financiers ? Des financements croisés entre la région et les départements sont-ils possibles sur un même projet ? Quelle est l'évolution des financements de chaque collectivité sur plusieurs exercices ? Y a-t-il un risque de réduction du nombre de donneurs d'ordre avec l'achèvement de l'intercommunalité et les regroupements des communes ? Quelle est l'antériorité du partenariat ? L'état des lieux permettra de mettre en place une stratégie et d'éventuelles actions correctives. Cet exercice permettra également de mettre en exergue, par exemple, la baisse de la participation financière du département sur ces dernières années au projet de l'association. Par ce constat, la structure alertée, peut mettre en place une nouvelle stratégie auprès de ses collectivités et aller chercher de nouveaux financeurs, de type communauté d'agglomération. Enfin, il peut être stratégique pour les structures de se rapprocher des grosses intercommunalités de leur territoire et des métropoles. Ces dernières vont concentrer les compétences et les moyens et donc avoir un poids financier très important dans la région. Dans cette perspective, je ne peux que conseiller aux structures de soigner la communication de leur projet et l'organiser autour des attentes de ces nouveaux ensembles territoriaux.

Les entreprises

▀ Quelles sont les tendances constatées ?

Il s'agit de financeurs privés (entreprises, mécènes, fondations d'entreprise). Ce sont des partenaires, avec lesquelles les structures de l'ESS peuvent développer des prestations, des coopérations pour accroître leur activité, mais ils peuvent également s'engager sur des actions sociales via leur politiques RSE ou de mécénat.

Pour mener à bien le partenariat qu'il soit plutôt social ou plutôt économique, il conviendra donc de se poser les questions suivantes :

- Sur quel projet allons-nous solliciter un financeur privé ?
- Quel est l'objectif poursuivi dans la recherche de financeurs privés ?
- Ma structure est-elle éligible au mécénat ?
- Quelle est l'attente du financeur ? Quelle proposition peut-on faire ?
- Y a-t-il un risque d'image (association de protection du littoral qui solliciterait une entreprise dont les actions polluent les rivières, par exemple) ?
- Y a-t-il des conséquences éventuelles en termes de fiscalité ?

▀ Quelles sont les différentes modalités de contractualisation ou d'intervention ?

Le mécénat

32

Le mécénat est un soutien financier, matériel ou de compétences²⁷, apporté par l'entreprise, à l'association, pour l'exercice d'une activité d'intérêt général. Contrairement au sponsoring dont la finalité est de promouvoir l'image du sponsor (parrain) et peut être assimilé à de la prestation de service, le mécénat revêt un caractère désintéressé pour l'entreprise faisant le don. Il n'y a donc pas de contrepartie. Un reçu fiscal peut être délivré aux mécènes (sous conditions).

Les dons et mécénat (financier, matériel ou de compétences) concernent essentiellement les grandes associations, souvent nationales, outillées pour cette forme de collecte. Néanmoins il se développe du mécénat à des échelles plus locales.

BON À SAVOIR

Sont éligibles aux dons et mécénat : « *les œuvres ou organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.* » (Articles 238 bis et 200 du code général des impôts).

Alors que le baromètre de l'Admical²⁸ 2016 indique une progression du mécénat d'entreprise, passant de 2,8 à 3,5 Mds, soit une augmentation de 25% en deux ans, la part relative du mécénat dans le budget global associatif stagne à 4% seulement²⁹ !

27. Pour aller plus loin sur le mécénat de compétences, consulter le site : www.probonolab.org

28. Pour aller plus loin sur le mécénat, consulter le site : www.admical.org

29. « Le paysage associatif français – mesures et évolutions », Viviane Tchernonog, Dalloz Juris éditions, 2013.

Pour se différencier dans cette collecte extrêmement concurrentielle, les stratégies évoluent dans le temps³⁰. Par exemple, la culture est traditionnellement le secteur du grand mécénat. La notion de RSE faisant glisser le mécénat d'entreprise vers des sujets plus sociaux, le soutien des entreprises à la culture a ainsi fortement baissé, passant de 39% du budget global de mécénat en 2008 à 19% en 2010 (avant de remonter à 26% en 2012). Cette diminution a encouragé le secteur (notamment le Patrimoine) à se tourner plus largement vers le mécénat populaire, lançant désormais des appels à souscription via Internet pour acheter des œuvres ou financer des restaurations.

Autre exemple, l'enseignement supérieur a eu tendance à se concentrer sur les grands donateurs pendant des années, les approches plus grand public se sont ensuite diffusées auprès des anciens élèves et de leurs « *communautés* » : étudiants et chercheurs (ainsi que leurs parents ou amis) mais aussi la population locale sur des projets ancrés territorialement, etc.

FOCUS sur les fonds de dotation

Créé en août 2008, le fonds de dotation est une nouvelle personne morale sans but lucratif. Il s'agit donc d'un organisme qui collecte des fonds privés dans le but de réaliser lui-même des missions d'intérêt général (fonds de dotation de type « opérateurs ») et/ou de soutenir financièrement des missions d'intérêt général (fonds de dotation de type « redistributeurs » ou « relais »). Les dotations peuvent être consommables (c'est-à-dire dont la dotation est consommée) ou non. Ils ne peuvent pas, en revanche, bénéficier de subvention publique.

Le fonds de dotation présente un certain nombre d'intérêts pour les associations qui souhaitent collecter des fonds sous la forme de donations et legs, mais qui ne pourront jamais obtenir ni le statut d'association reconnue d'utilité publique, ni celui de fondation. Par ailleurs, les associations peuvent s'en servir comme outil de communication (« *l'entreprise XX s'engage avec l'association YY dans le premier fonds de dotation pour la cause ZZ* »), avec une gouvernance propre qui permet à l'entreprise qui finance, par exemple, d'être administrateur.

Après presque 10 ans de lancement de ce nouveau véhicule, le bilan est mitigé. Peu de grands mécènes se sont lancés dans la démarche, c'était pourtant la cible ! Ce sont donc essentiellement des associations, on note également un intérêt croissant des collectivités territoriales.

Enfin, la majorité des fonds de dotation ont peu de moyens, avec une minorité de fonds initiés par de « *grandes institutions* », qui bénéficient d'une dotation initiale de plus 500 000 €. C'est pourquoi la loi ESS a depuis introduit un seuil minimum pour la création d'un fonds de dotation, qui s'élève à 15 000 €

Les alliances avec les entreprises classiques et les coopérations avec les autres structures de l'ESS

Les structures de l'ESS peuvent développer des alliances avec les entreprises classiques, qui recherchent, aujourd'hui, des partenariats plus complets via leurs politiques commerciales, de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et de mécénat. Pour les structures de l'ESS, ces nouveaux partenariats multifacettes leur apportent de nouveaux débouchés pour leurs activités et des nouvelles sources de financement. Gageons qu'il s'agit, ici, d'une ressource en devenir !

30. Cette partie est tirée du guide « Les clés du Fundraising », 2009, de l'Association française des Fundraisers.

D'autre part, les structures de l'ESS s'engagent de plus en plus dans des coopérations avec d'autres structures de l'ESS. Ces coopérations peuvent concourir à leur développement ou à la consolidation de leur modèle économique. Il existe trois types de logiques :

- Faire ensemble : logique économique (complémentarité pour réponse à appel d'offre, etc.) ;
- Faire avec : logique de mutualisation de moyens (matériel, emploi, etc.) ;
- Faire corps : logique stratégique (lobbying, porter un discours politique commun, etc.).

Les coopérations ne donnent pas forcément lieu à une contractualisation entre les structures. Elles peuvent être informelles et les durées peuvent varier en fonction du nombre d'acteurs et de l'objectif fixé.

Des guides sur la coopération ont été produits par le Centre de Ressource DLA Financement, porté par France Active : « *Association & Coopération : jouez collectif !* » et « *Enjeux juridiques et financiers de la coopération entre entreprises sociales et solidaires* » Juris Associations, septembre 2017³¹.

Pour une fiscalité adaptée : quelques règles à connaître

Les associations relevant de la loi de 1901 ne sont, en principe, pas soumises aux impôts commerciaux (impôt sur les sociétés de droit commun, contribution économique territoriale et TVA), mais à la taxe sur les salaires pour les associations employeuses. Seul l'exercice d'une activité lucrative peut remettre en question le bénéfice de ces exonérations.

Le caractère lucratif d'un organisme est déterminé au moyen d'une démarche en trois étapes : examen du caractère désintéressé de la gestion ; examen de la concurrence : si l'activité est exercée en concurrence avec une entreprise marchande l'activité n'est pas pour autant systématiquement lucrative ; il convient d'examiner si cette activité est exercée dans des conditions similaires à celles des entreprises du secteur lucratif à l'aide d'un faisceau d'indices. Cette méthode, dite « des 4 P », consiste en une analyse de quatre critères, classés par ordre d'importance décroissant : le « Produit » proposé par l'organisme, le « Public » visé par l'organisme, le « Prix » pratiqué et les opérations de communication réalisées (« *Publicité* »).

En cas d'activités lucratives ne dépassant pas 61 145 €, les associations bénéficient d'une franchise et ne sont pas redevables des impôts commerciaux.

En cas de dépassement du seuil et moyennant deux conditions, les associations peuvent sectoriser leurs activités, ce qui leur permet de regrouper et d'isoler les activités lucratives dans un secteur distinct qui sera seul assujéti aux impôts commerciaux.

En cas d'impossibilité de la sectorisation, les associations peuvent filialiser, ce qui leur permet d'isoler juridiquement les activités lucratives dans une filiale fiscalisée. Cette solution a des limites ! En effet, un degré d'implication fort dans la filiale ou des relations privilégiées avec elle peuvent remettre en cause le caractère non lucratif d'ensemble de l'association.

REGARD D'ACTEUR - Olivier DUQUENOIS

Coordinateur du réseau pour l'Ariéna³²

Comment est né le réseau Ariéna ?

— D'une présence associative forte en Alsace et de la volonté des associations et des pouvoirs publics de proposer une organisation et un projet collectif d'éducation à l'environnement pour le territoire. En effet, l'ARIENA est un réseau régional d'éducation à l'environnement, qui regroupe, depuis 40 ans, une cinquantaine d'associations, les grandes collectivités, le CESER et qui associe les services de l'État.

Vous avez été accompagné par le DLA. Dans quelle situation étiez-vous, à ce moment-là, par rapport à votre modèle économique ?

— En questionnement. Le modèle économique de notre réseau n'est pas uniforme d'une entité à l'autre. Toutefois la moyenne constatée est : entre 50 et 65% de ressources publiques sur projets (collectivités territoriales, établissements publics, aides à l'emploi, programmes européens, etc.), le reste de financements privés (participations des publics, mécénat, cotisations). Seulement, nous avons connu ces dernières années plusieurs évolutions radicales : recentrage des financements publics vers les collectivités locales, recours plus fréquents à des marchés publics, contraintes administratives et juridiques sur la participation des publics et notamment des jeunes. Bref, un modèle économique en tension qu'il fallait reposer !

Quels ont été, alors, vos leviers pour faire évoluer votre modèle économique ?

— Le recours plus systématique aux marchés publics a été un passage difficile, mais il nous a obligé à renforcer le dialogue avec les collectivités locales afin de pouvoir réaffirmer la logique de subvention et de partenariat. Et les partenaires historiques de l'ARIENA (Région, Départements, DREAL, Rectorat, DRJSCS) ont bien joué leur rôle auprès des autres partenaires. Plus récemment, nous avons enclenché un travail avec le DLA et le Labo des Partenariats, sur les partenariats privés. Ce travail nous a fait évoluer dans notre approche, nous étions dans une logique de recherche de financement pour mener notre action, et nous avons abouti à une logique d'alliance avec des entreprises privées sur des questions de biodiversité, de continuité écologique. En parallèle, nous avons pu développer le mécénat d'entreprise, autour de la volonté de sensibiliser les salariés sur des enjeux écologiques locaux chers à l'entreprise par exemple. Aujourd'hui nous travaillons fortement sur la maîtrise de nos coûts et sur des évolutions d'activités en lien avec les nombreuses compétences du réseau. Mais la tension de ce travail difficile se situe entre diversification ou recentrage de nos activités. Nous développons des projets associatifs avec les territoires, pas des produits sur un marché...

Un dernier conseil ?

— Dans la culture associative, nous n'osons pas assez marquer nos différences et nos forces. Pourtant, il est possible de s'appuyer sur des labels, gages de qualité auprès des partenaires. L'Agrément à l'ARIENA en est un, important. Et en 2003 le label « CINE » (Centre d'Initiation à la Nature et à l'Environnement) a vu le jour et a permis de mieux faire connaître le travail de l'ensemble du réseau auprès des acteurs locaux (intercommunalités, associations, établissements scolaires, entreprises, etc.). La mission de l'ARIENA est reconnue d'utilité publique, depuis 2011, ce qui nous ouvre de nouvelles opportunités et une plus grande reconnaissance.

32. Pour aller plus loin, consulter le site : www.ariena.org

Les particuliers

▀ Quelles sont les tendances constatées ?

Les particuliers interviennent de différentes manières : adhésions, dons, temps consacré à titre gracieux ou encore consommateurs produits ou services proposés par les structures de l'ESS.

La récurrence de leur financement et leur attachement à la structure sont intimement liés aux actions mises en œuvre et à l'image de la structure. La fidélisation de ces acteurs peut être un axe prioritaire pour certaines structures dont les modèles économiques dépendent fortement de ces ressources.

Pour mobiliser les particuliers autour de son projet, il convient de se poser les bonnes questions :

- Quel rôle les particuliers peuvent-ils avoir en lien avec la stratégie de la structure ? Bénévoles militants, consom'acteurs, donateurs « *passifs* » ?
- Comment peut-on les mobiliser ? Quel engagement et quelle dynamique dans la durée ?
- Ma structure dispose-t-elle d'un cadre juridique adéquat pour recevoir des dons de particuliers ou accueillir des bénévoles ?

▀ Quelles sont les différentes modalités de contractualisation ou d'intervention ?

Les cotisations

Cette ressource est une participation versée par un membre d'une structure, afin de contribuer à ses charges de fonctionnement. Elle est 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). En principe une cotisation n'est pas soumise à la TVA, sauf si elle entraîne une contrepartie autre que morale (c'est-à-dire appréciable économiquement).

La part des cotisations dans les modèles économiques est variable et dépend souvent du secteur d'activité. Ainsi les associations sportives, de membres ou de défense des consommateurs ont des modèles économiques pouvant faire apparaître des ressources majoritairement liées aux cotisations.

Dons, donations et legs

Les dons, donations et legs sont principalement réservés aux structures de l'ESS sous forme associative. Ils doivent être désintéressés et ne comporter aucune contrepartie.

La pyramide des dons (Norton, 2007) permet de schématiser le comportement des acteurs en tenant compte de leur nombre et de l'importance de leurs dons.



Les dons, majoritairement liés à des versements en numéraire sont juridiquement qualifiés de « *manuel* » autrement dit transmis de « *main à la main* ». Toute association déclarée peut recevoir des dons. En revanche, seuls les dons au bénéfice d'associations qui poursuivent un but d'intérêt général pourront permettre aux donateurs de bénéficier d'une réduction d'impôts.

Les donations et legs sont quant à eux désignés sous le terme « *libéralités* ». Contrairement au legs, la donation est réalisée du vivant du donateur. Ils doivent tous deux faire l'objet d'un écrit afin d'être valables. En général, le fléchage de ces ressources est « *imposé* » par le donateur ou le légataire et la structure doit s'y conformer. Seules certaines structures peuvent recevoir des donations ou des legs, notamment les associations reconnues d'utilité publique.

FOCUS sur le financement participatif

Le financement participatif, « *crowdfunding* » est un mécanisme qui permet de collecter des apports financiers, généralement de petits montants d'un grand nombre de contributeurs, au moyen d'une plateforme Internet pour financer un projet.

Ce financement peut prendre plusieurs formes, principalement : le don (sans contrepartie) ou la prévente (avec contrepartie), voire le prêt ou l'investissement en fonds propres.

Selon le baromètre de Finance Participative France, le financement participatif en France, en 2016 a permis de collecter 628,8 millions d'euros, pour 21 375 projets financés³³.

Bénévolat

37

Ressource indispensable, mais sous-estimée et mal évaluée, le bénévolat est présent dans un grand nombre de structures associatives. On dénombre plus de 13 millions de bénévoles en France³⁴. Il est considéré comme un don de temps librement consenti et gratuit. Un bénévole n'est donc pas un salarié !

En raison de l'importance qualitative et quantitative qui s'attache à leur intervention, la loi offre un certain nombre de garanties, sur le plan notamment de la protection sociale, des congés ou autorisations d'absence aux salariés leur permettant d'exercer leurs activités bénévoles, des possibilités de remboursement des frais engagés pour la mise en œuvre de leurs activités bénévoles, ou de la compatibilité entre certaines situations (retraité, préretraité, chômeur) et l'exercice d'activités bénévoles³⁵.

Il est important de ne pas négliger la nécessaire gestion des bénévoles. Même si les bénévoles ne sont pas des salariés, il convient pour autant de gérer leur recrutement, leurs compétences, leur fidélisation mais aussi l'affectation et le suivi des missions qui leurs sont allouées. Enfin, la complémentarité et l'organisation entre les équipes salariées et les bénévoles doivent être finement orchestrées et organisées pour éviter des dysfonctionnements qui pénaliseraient le projet.

À noter qu'en-dehors des associations, les autres formes juridiques d'entreprise (société commerciale, société commerciale coopérative) ne permettent pas de faire appel à du bénévolat.

33. Pour aller plus loin, consulter le site : www.financeparticipative.org

34. Recherches et Solidarités – La France Bénévole en 2016 – www.recherches-solidarites.org

35. Pour aller plus loin, consulter le site : www.associations.gouv.fr

REGARD D'EXPERT - Marilyn SAHNOUNI

Responsable du DLA de Vaucluse, Fonds Territorial ESIA PACA

Est-il courant que les associations valorisent leurs contributions volontaires (bénévolat, dons de biens ou de services, mise à disposition) ?

— Pour les structures associatives que nous accompagnons, nous retrouvons souvent des indications dans les annexes. Néanmoins, les associations n'utilisent que très peu la valorisation du bénévolat au pied du compte de résultat. Elles n'en voient pas l'intérêt, hélas !

Quels intérêts voyez-vous à leur valorisation ?

— Lorsque le poids des contributions volontaires est indiqué dans les comptes d'une association, on peut évaluer le risque financier qu'encourt l'association en cas de baisse du bénévolat ou de la perte d'une mise à disposition.

Des questions sont automatiquement soulevées si l'association très dépendante de son bénévolat modifie son objet social : comment les bénévoles ont-ils été associés au projet associatif ? Adhèrent-ils aux nouvelles actions ? Un désengagement des bénévoles peut avoir des conséquences financières lourdes pour une association. Cette perte sera très difficile à négocier avec des partenaires publics. En outre, un fort bénévolat montre le dynamisme et la capacité de l'association, autour de son projet social, à capter et à mobiliser des ressources sur son territoire.

Enfin, la valorisation permet de relativiser le poids des financements publics dans le budget. La comparaison entre les subventions et les contributions volontaires est parfois surprenante !

Comment les associations peuvent-elles valoriser le bénévolat ?

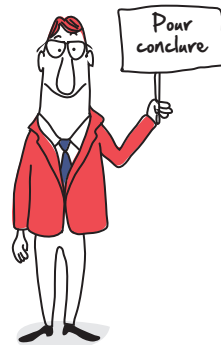
— La valorisation du bénévolat dans les comptes est réalisée par le temps de travail de chaque bénévole, la valeur des biens et des services par rapport aux prix du marché et le coût que l'association aurait dû payer si elle avait eu à acheter le bien ou la prestation. Si les contributions volontaires ont un caractère significatif, des indications peuvent être données dans l'annexe jointe au bilan et au compte de résultat. L'annexe permet de compléter et, surtout, de commenter les documents comptables afin de fournir une image fidèle de la situation de l'association.

Enfin, pour que l'inscription comptable des contributions volontaires soit possible, il faut que l'association dispose d'une information quantitative vérifiable et valorisable. Il est donc indispensable que l'association se dote d'outils pour collecter l'information, comme des fiches de suivi des temps et des fiches de gestion des stocks de marchandises obtenues gratuitement. Lorsque les contributions volontaires sont saisies dans le journal, ces contributions apparaissent au pied du compte de résultat. Elles n'ont pas d'incidence sur le résultat de l'exercice mais permettent de présenter la valeur réelle du budget de l'exercice.

Il est donc important, selon vous, que les associations valorisent leurs contributions volontaires ?

— Oui, car cela permet aux associations de démontrer qu'elles réalisent des beaux projets à des coûts très abordables. Le bénévolat est une force et une originalité du monde associatif. Il faut valoriser cette richesse propre aux associations, même si elle ne donne pas lieu à des contreparties financières !

Conclusion



Les besoins sociaux de nos sociétés modernes sont colossaux. Pour y répondre, les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire sont des acteurs incontournables à la fois par les valeurs portées et par leurs capacités d'innovation sociale.

Les mutations économiques, institutionnelles, réglementaires en cours nécessitent pour elles, dès à présent, de s'assurer de la pertinence de leurs stratégies pour continuer d'avoir le plus fort impact social, et d'adapter leur modèle économique en cohérence avec leur stratégie, tant sur le choix des financeurs et des partenaires, que dans l'équilibre du poids de chacune des ressources mobilisées.

Il y aura donc autant de modèle économique d'utilité sociale que de projets différents. Piloter sa stratégie et son modèle économique, c'est assurer la pérennité de son projet social.

Un dernier conseil, pour revoir votre stratégie et la traduire dans votre modèle économique, n'hésitez pas à vous faire accompagner !

39

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)³⁶

Quelle Offre ?

Une offre d'accompagnement et notamment la mise à disposition gratuite de prestations de conseils permettant d'apporter des réponses et des expertises dédiées (Expert-comptable, fiscaliste, juridique, commercial, marketing, RH ...).

Pour Qui ?

Les structures de l'ESS d'utilité sociale employeuses qui veulent consolider leurs activités et pérenniser leurs emplois. Elles peuvent avoir identifié des difficultés qui nécessitent un appui professionnel externe, ou s'interrogent sur leur stratégie de consolidation ou de développement de leurs activités.

36. Pour retrouver le DLA de votre territoire, consulter le site : www.avise.org/dla

Bibliographie



OUVRAGES ET ARTICLES

- * **OSTERWALDER A. et PIGNEUR Y.** - *Business Model : Nouvelle Génération*, Edition Pearson (2011)
- * **MAGRETTA J.** - *Comprendre Mickaël Porter*, Edition Eyrolles (2012)
- * **LAVILLE J.L. † SAINSAULIEU R.** - *L'association - Sociologie et économie* » Edition Plurielle (2013)
- * **DAVEZIES L.** - *L'économie locale « résidentielle »*, Edition Lavoisier (2009),

GUIDES ET ÉTUDES

- * **L'ADASIE** - *La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général* (2016)
- * **ADMICAL** - *L'éligibilité au mécénat* (2016)
- * **ADMICAL** - *Le Mécénat de Compétences* (2012)
- * **CNCRESS** - *Panorama de l'ESS* (2015)
- * **CR DLA FINANCEMENT – FRANCE ACTIVE**
Guide Association et coopération : Jouez collectif ! (2015),
Association et fonds propres. Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ? (2011),
Guide Association et coopération : Jouez collectif ! (2015),
Guide Entreprises Sociales et Solidaires - Les solutions de financements (2016)
- * **CR DLA Culture - OPALE** - *Relations entre associations et financeurs publics ; une illustration par la culture* (2017),
- * **ERNST AND YOUNG** - *Panorama des Fonds et des Fonds de Dotation* (2016)
- * **FONDATION DE FRANCE** - *Fonds et Fonds de Dotation 2001-2014* (2016)
- * **FPF** - *Baromètre du Crowdfunding* (2016)
- * **INSEE** - *Premières enquêtes sur les associations* (2016)
- * **LE RAMEAU** - *Construire Ensemble* (2014)
- * **RECHERCHE ET SOLIDARITE** - *Baromètre de la Collecte* (2016)
- * **RTES** - *Marchés Publics et ESS* (2017)
- * **RTES** - *Mode de Contractualisation Collectivités et Acteurs de l'ESS* (2017)
- * **Viviane Tchernonog – CNRS/CES** - *Etude Paysage associatif* (2012)
- * **Association française des Fundraisers** - *Les Clefs Du Fundraising* (2009)
- * **KPMG - Mouvement Associatif & UDES** - *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et propositions pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations* (2017)

Appel à projets :

L'appel à projet est un appel à initiatives privées lancé par une collectivité". Il donne lieu à une subvention et permet à la collectivité de préciser les orientations et besoins qu'elle souhaite soutenir.

Appel d'offres :

L'appel d'offre une procédure selon laquelle l'acheteur définit dans un cahier des charges ses besoins et les critères objectifs de sélection de l'offre. Il peut être ouvert ou restreint.

L'appel d'offres est ouvert lorsque tout opérateur économique intéressé peut soumissionner. L'appel d'offres est restreint lorsque seuls les candidats sélectionnés par l'acheteur sont autorisés à soumissionner.

Crowdfunding :

Mécanisme réglementé permettant, via un support numérique appelé plateforme de finance participative, de récolter des fonds (généralement modestes) auprès d'un large public à destination d'un projet créatif ou entrepreneurial.

Modèle économique :

Un modèle économique reflète les choix retenus, par le dirigeant, à la fois sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (les coûts) et sur les ressources à mobiliser pour financer l'action (les revenus).

Groupement d'employeur :

Un GE est un regroupement d'entreprises qui décident de s'associer pour embaucher le personnel qu'elles ne peuvent pas embaucher seules à temps plein ou toute l'année. À partir des besoins à temps partiel ou des besoins de personnels saisonniers, le groupement d'employeurs additionne les temps de travail pour constituer un temps plein. Il met ensuite à disposition ce personnel de façon pérenne dans les entreprises partenaires.

Coopération :

La coopération repose sur un rapprochement entre plusieurs structures tout en maintenant l'indépendance statutaire et patrimoniale des participants. Les objectifs sont de faire plus ou mieux (développer l'activité par économie d'échelle, mieux répondre aux attentes des bénéficiaires, décloisonner les activités), faire face à l'environnement ou gagner en compétences.

Fusion :

Procédé correspondant à la mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs structures aboutissant à la constitution d'un nouvel organisme ou à une prise de contrôle.

Clause sociale :

La clause sociale, parfois appelé clause d'insertion, est un outil juridique mobilisable dans la commande publique pour lutter contre le chômage et les exclusions. Elle promeut, entre autres, l'insertion socioprofessionnelle et permet de proposer des heures de travail à des personnes éloignées de l'emploi. (Définition AVISE)

Liens utiles



Ce guide a été réalisé par :



Le Centre de ressources DLA Financement porté par France Active a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets d'économie solidaire, d'appuyer et de conseiller les DLA, les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.



France Active (www.franceactive.org) est une association loi 1901 créée en 1988. De l'émergence au développement, France Active donne aux entrepreneurs engagés les moyens d'agir sur leur territoire. Elle les accompagne dans leurs problématiques financières, met à leur disposition les financements les plus adaptés à leurs besoins et leur permet d'accéder à un réseau d'acteurs économiques et sociaux.

Pionnier de la finance solidaire, le réseau France Active accompagne et finance chaque année 7 000 entrepreneurs et gère un portefeuille de 31 000 entreprises. En complément de son action de financement, France Active conseil 2 500 structures de l'Économie sociale et solidaire dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA).



Retrouvez toutes nos publications sur :
www.franceactive.fr

Le Centre de ressources DLA Financement est soutenu par :

*Ce guide est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national
 « Emploi et Inclusion » 2014-2020*



Conception : bleuamer@gmail.com