



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

Rapport commandité par



Et avec le soutien de



Janvier 2017





Table des matières

Avant-propos	i
Méthodologie	1
1 Les enjeux du secteur associatif : description, analyse et conséquences	3
1.1 Les problématiques exogènes	3
1.1.1 Les conséquences de la crise sur la stabilité économique des associations	3
1.1.2 L'impact de la décentralisation sur les associations	6
1.1.3 La montée en puissance de la concurrence du secteur privé lucratif	7
1.2 Les problématiques endogènes	8
1.2.1 L'évolution du bénévolat	8
1.2.2 La crise de la gouvernance associative	8
1.2.3 L'enjeu de valorisation de l'emploi salarié	9
1.2.4 Les difficultés d'accès aux financements privés	10
1.2.5 L'appropriation des nouveaux outils de financement associatif	10
2 Les modèles socio-économiques associatifs	13
2.1 Les trois piliers du modèle socio-économique	13
2.2 Typologie des modèles socio-économiques	15
2.2.1 Modèle M1 : réponse unique à un besoin social et financements privés prépondérants	16
2.2.2 Modèle M2 : réponse unique à un besoin social et financements hybrides prépondérants	18
2.2.3 Modèle M3 : réponse unique à un besoin social et financements publics prépondérants	19

2.2.4	Modèle M4 : « Approche globale du besoin social » et financements publics prépondérants	21
2.2.5	Modèle M5 : réponse globale et plurielle à un besoin social et financements hybrides	22
2.2.6	Modèle M6 : réponse globale et plurielle à un besoin social et financements privés prépondérants	24
2.3	Illustrations sectorielles	26
2.3.1	Le secteur sportif	26
2.3.2	Le secteur tourisme social et solidaire	27
2.3.3	Le secteur animation périscolaire	27
2.3.4	Le secteur aide, soins, services et accompagnement à domicile	28
2.3.5	Le secteur petite enfance	29
2.3.6	Le secteur enfance	30
2.3.7	Le secteur handicap	31
2.3.8	Le secteur personnes âgées	32
2.4	Synthèse des modèles socio-économiques associatifs dominants	33
3	Les stratégies d'évolution des modèles socio-économiques	36
3.1	Un préalable : l'implication de la gouvernance dans tout projet stratégique	36
3.2	Stratégie 1 : hybridation des ressources et approfondissement des activités actuelles	37
3.2.1	Description et leviers	37
3.2.2	Risques associés à la stratégie d'hybridation des ressources	38
3.2.3	Profil des associations	39
3.2.4	Leviers internes à mettre en œuvre	40
3.3	Stratégie 2 : la diversification des activités	41
3.3.1	Description et leviers	41
3.3.2	Risques associés à la stratégie de diversification des activités	41
3.3.3	Profil des associations	42
3.3.4	Leviers internes à mettre en œuvre	43
3.4	Stratégie 3 : hybridation des ressources et élargissement des activités	44



3.4.1	Description et leviers	44
3.4.2	Risques associés à la stratégie de diversification des activités	45
3.4.3	Profil des associations	46
3.4.4	Leviers internes à mettre œuvre	47
3.4.5	Tableau de synthèse des leviers internes applicables aux stratégies d'évolution des modèles socio-économiques	47
4	Leviers internes d'évolution des modèles socio-économiques des associations	49
4.1	Thématique 1 : Financement, renforcement et diversification des ressources	51
4.2	Thématique 2 : Stratégies, alliances et partenariats	81
4.3	Thématique 3 : Evaluer et suivre les impacts sociaux d'une action sur ses bénéficiaires	88
4.4	Thématique 4 : Gouvernance	91
4.5	Thématique 5 : Ressources humaines	105
5	Benchmark Européen	114
5.1	Présentation des objectifs du benchmark européen et méthodologie	114
5.2	Thématique : Reconnaissance et valorisation du bénévolat	117
5.3	Thématique : Innovation sociale	121
5.5	Thématique : Gouvernance	128
5.6	Thématique : Fiscalité des associations	130
5.7	Thématique : Mesure de l'impact social	133
5.8	Thématique : Commande publique	137
6	Leviers externes d'évolution des modèles socio-économiques des associations	139
6.1	Thématique : Lien entre la puissance publique et les associations	141
6.2	Thématique : Emploi dans le secteur associatif	147



6.3	Thématique : Accès aux financements	152
6.4	Thématique : Innovation sociale	156
6.5	Thématique : Fiscalité	157
6.6	Thématique : Bénévolat	163
Annexes		166
	Annexe 1 : Monographie Secteur Social et Médico-Social	167
	Annexe 2 : Monographie Secteur Animation Périscolaire	175
	Annexe 3 : Monographie Secteur Sports	181
	Annexe 4 : Monographie Secteur Tourisme Social et Solidaire	188
	Annexe 5 : Monographie Secteur Aide à Domicile	193
	Annexe 6 : Benchmark Européen bibliographie	197
Glossaire		201
L'étude a été suivie par :		202
Nous adressons tous nos remerciements :		203

Avant-propos

Le cabinet KPMG a été mandaté par l'UDES et le Mouvement associatif pour réaliser une étude sur les modèles socio-économiques des associations et les stratégies d'évolution de ces modèles.

Le rapport produit dans le cadre de cette mission propose une description du secteur associatif et des enjeux auxquels sont confrontées les associations. Cette description n'a pas vocation à présenter de manière exhaustive le tissu associatif car elle s'intéresse principalement aux associations employeuses des secteurs suivants :

- Secteur sanitaire, social et médico-social: la petite enfance, l'enfance, le handicap, les personnes âgées.
- Secteur aide, soins, services et accompagnement à domicile : les soins à domicile, l'aide à domicile, les services et l'accompagnement à domicile.
- Secteur animation périscolaire, sport et tourisme social, solidaire et familial : l'animation périscolaire, le sport, le tourisme social, solidaire et familial.

Outre l'identification des enjeux du secteur associatif, ce rapport présente également les modèles socio-économiques des associations ainsi que **les différentes stratégies d'évolution de ces modèles**. Il est important de noter que les stratégies d'évolution présentées dans ce rapport ne remettent pas en question les fondements du secteur associatif. Elles portent sur les modalités opérationnelles des changements à engager pour permettre aux associations de faire face aux évolutions de leur environnement et de l'urgence à agir compte tenu de la baisse des subventions publiques.

Pour compléter ces travaux, une étude comparative au niveau européen a été réalisée pour évaluer les pratiques spécifiques mises en place par d'autres pays de l'Union Européenne, susceptibles d'être transposées dans le contexte français.

A l'issue de l'ensemble de ces travaux, nous avons identifié des leviers pratiques d'évolutions des modèles socio-économiques. Ces leviers de mise en œuvre sont de deux types :

- **Des leviers externes** consistant à décrire les modalités opérationnelles de changements à engager pour faire évoluer le modèle socio-économique actuel des associations. Ces leviers externes d'évolution portent sur des thématiques politiques, juridiques, fiscales, sociales, etc.
- **Des leviers internes** consistant à identifier de bonnes pratiques à mettre œuvre pour accompagner et soutenir les associations dans la transformation de leur organisation et dans la réalisation de leurs missions. Ces leviers internes d'évolution portent sur des thématiques de gouvernance, d'organisation, de ressources humaines, de modalités de financements, de partenariats.



Méthodologie

Ce rapport a été développé sur la base d'une méthodologie validée conjointement avec l'UDES et le Mouvement associatif.

Nos travaux ont été articulés autour de 4 axes principaux :

- **Une revue documentaire à l'échelle nationale ;**
- **Des entretiens (près de 50 entretiens) réalisés auprès d'acteurs de terrain :** acteurs associatifs (administrateurs, bénévoles et dirigeants salariés), représentations professionnelles, parties prenantes politiques ;
- **Deux groupes de travail** avec des acteurs associatifs, des personnalités qualifiées du monde de l'économie sociale ainsi que des fédérations professionnelles ;
- **Une enquête prospective auprès du monde associatif** (près de 1 000 répondants).

Les résultats de nos travaux sont présentés dans la suite de ce rapport.

A solid blue vertical bar on the left side of the page.

Les enjeux du secteur associatif : description, analyse et conséquences

1 Les enjeux du secteur associatif : description, analyse et conséquences

Quel que soit le secteur dans lequel elles interviennent, les associations ne sont pas épargnées par les mutations socio-économiques de cette dernière décennie qui viennent bouleverser leurs modèles socio-économiques sur lesquels reposent leurs activités et leurs principes d'action.

A une époque où les besoins sociaux sont croissants, les réponses à ces besoins sont de moins en moins financées par l'Etat et les collectivités territoriales, conséquence directe de la crise économique que traverse la France. Cette raréfaction constitue la préoccupation majeure des acteurs associatifs.

Pourtant, les associations ont souvent démontré leur capacité à emprunter des logiques d'actions différentes, comme en témoigne la diversité des modèles socio-économiques et ce, tant en termes d'activité, d'organisation, que de publics cibles.

Néanmoins, les contraintes actuelles pèsent différemment sur les associations et parfois plus fortement sur certaines d'entre elles. Crise économique, recul de l'Etat providence, mutations du bénévolat, évolution des besoins sociaux et sociétaux illustrent une partie des enjeux auxquels sont confrontées les associations.

1.1 Les problématiques exogènes

1.1.1 Les conséquences de la crise sur la stabilité économique des associations

1.1.1.1 *De la subvention à la commande publique*

De toutes les difficultés soulevées par les associations, la première d'entre elles concerne la baisse des subventions publiques ; une partie non négligeable de ces financements prenant désormais la forme de commande publique (17% en 2005 contre 25% en 2011)¹. Les financements publics (hors participation financée par les organismes d'Etat et directement versée aux bénéficiaires) représentent en effet près de la moitié du budget total des associations (49% en 2012), tous secteurs confondus. Dès lors, toute évolution à la baisse de ce type de financements impacte fortement les modèles économiques des acteurs concernés.

Si selon la même étude, près d'une association sur deux continue de percevoir une subvention publique, toutes constatent cependant une forte diminution du montant de celles-ci, jusqu'à recevoir pour près de la moitié d'entre elles une subvention d'un montant symbolique, inférieur à 200€. Il apparaît que les financements sous forme de subventions publiques ont diminué en six ans de 17%, soit une baisse annuelle moyenne de 3%, tandis que les commandes publiques ont augmenté à un rythme très rapide : 73% entre 2005 et 2011, soit 10 % en moyenne annuelle.

¹ Le financement public des associations : entre subvention et commande Par Viviane Tchernonog - CNRS

Plus récemment, c'est une baisse du poids des communes dans le financement des associations, dont elles sont pourtant les partenaires historiques que l'on observe. En effet, 39% d'entre elles déclarent leurs subventions en baisse².

Le recul des subventions publiques au profit de la commande publique trouve son origine dans deux éléments :

- la volonté des collectivités d'assurer un traitement égalitaire des associations, en présupposant qu'elles peuvent toutes accéder à la commande publique ;
- la volonté des collectivités territoriales de prendre l'initiative de la définition de leurs politiques publiques à partir desquelles elles bâtissent leurs appels d'offres et appels à projets.

En conséquence, plusieurs phénomènes émergent dont la complexification des rapports entre la puissance publiques et les associations. En effet, répondre aux appels d'offres nécessite une organisation reposant sur sa capacité à mobiliser des moyens humains et financiers, à développer une stratégie de réponse et à nouer le cas échéant des coopérations et des partenariats. Or, nombreux sont les acteurs du tissu associatif qui n'ont ni la maturité structurelle, ni les moyens humains en adéquation avec les exigences de commande publique.

Emerge alors le risque de voir **l'action associative se « standardiser³ », et l'initiative associative être étouffée**, puisque c'est la puissance publique qui choisit le cadre et les règles dans lesquelles les associations doivent s'inscrire. L'association devient alors un prestataire choisi pour réaliser ou gérer une action formatée par les acteurs publics, qui s'intègre dans les orientations des politiques publiques locales. A l'inverse, dans le cadre d'une demande de subvention, les associations peuvent faire preuve d'innovation en proposant une réponse particulière à un besoin social identifié sur un territoire ou sur une catégorie de population. Les associations perçoivent la commande publique comme un frein à leur capacité d'innovation.

Pour de nombreuses associations, la solution peut se trouver dans le **recours à la participation des usagers** pour faire face à la contraction des financements publics, et en particulier la baisse des subventions.

En optant pour une augmentation de la contribution de leurs bénéficiaires pour assurer le financement de leurs activités, les associations risquent de se heurter à leur faible capacité de solvabilisation. Quand bien même cette voie serait exploitée, elle ne parviendrait que péniblement à compenser le recul des subventions.

En outre, cette stratégie est susceptible de conduire certains acteurs associatifs à s'orienter vers des publics plus solvables. C'est ici la vocation d'un grand nombre d'acteurs qui pourrait se trouver mise à mal : l'accès du plus grand nombre à un service ou une pratique associative, sans condition de revenus.

² Premier baromètre des relations associations/collectivités – Associations mode d'emploi, la gazette des communes, le courrier des maires et des élus locaux

³ Enquête déclarative réalisée auprès de 45 acteurs associatifs - KPMG 2016

Enfin, le déficit structurel de l'Etat qui impacte le montant de sa participation aux financements des activités associatives n'est que partiellement compensé par les financements alloués par les collectivités locales, ce qui induit de fortes disparités entre les territoires. Les besoins sociaux sont donc différemment pris en charge selon les territoires⁴.

1.1.1.2 *Une concurrence accrue entre les associations*

La baisse des subventions publiques, corrélée à l'augmentation parallèle du nombre d'acteurs associatifs (plus de 400 000 associations créées ces 6 dernières années⁵), place de plus en plus les associations dans une **situation de concurrence**, et ce à plusieurs niveaux :

- auprès de leurs **adhérents** ou **bénéficiaires**, auxquels elles doivent être en mesure de proposer des services diversifiés, de qualité et à un coût accessible ;
- face aux **ressources publiques**, c'est ce que les associations appellent « la course à la subvention » ;
- face aux **ressources issues du mécénat** : les dons ont accusé une baisse jusqu'en 2014⁶ puis connaissent à nouveau un regain ;
- face aux **bénévoles** : elles doivent être les plus attractives possibles dans les missions, les projets, les responsabilités et les actions qu'elles proposent pour les recruter et les fidéliser ;
- face au **grand public** car il existe un enjeu de notoriété et d'image surtout à l'heure du développement exponentiel des réseaux sociaux.

Un phénomène de forte concentration des acteurs associatifs

Face à la diminution des financements publics, les associations sont désormais contraintes de coopérer davantage entre elles, de mutualiser leurs moyens, voire de se **regrouper**. Il s'agit là d'une autre grande tendance qui marque l'évolution du paysage associatif : celle de la **concentration des acteurs**.

Les regroupements d'associations peuvent permettre la création de synergies sur un territoire, afin notamment de maximiser leur impact social en construisant des réponses adaptées aux besoins sociaux actuels et à venir. Les regroupements peuvent également augmenter la capacité de négociation des associations face à la puissance publique. Les plus petites associations peuvent ainsi avoir un réel intérêt à se regrouper.

⁴ La subvention à l'épreuve de la diversité des régulations locales de la vie associative, Laurent Fraisse CNAM-CNRS, Ministère de la jeunesse et des sports

⁵ La France associative en mouvement 2015, Recherches et solidarités

⁶ Rapport Admical sur le mécénat d'entreprise 2016

Néanmoins, les acteurs associatifs peuvent parfois être réticents à entrer dans ces démarches de mutualisation, allant jusqu'au regroupement d'activités, voire à la fusion, car elles nécessitent du temps pour repenser son projet associatif et sa gouvernance⁷. Il en ressort que c'est finalement la puissance publique qui est parfois amenée à contraindre ces acteurs au regroupement, notamment dans le secteur médico-social, marqué par la volonté affirmée des financeurs publics de « rationaliser » les modalités d'intervention.

1.1.2 L'impact de la décentralisation sur les associations

1.1.2.1 *Le transfert des compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales*

Régulièrement, depuis plus de dix ans, de nouvelles compétences sont dévolues à des entités publiques territoriales, avec des impacts forts pour les associations regroupées en unions ou en fédérations, avec une dimension nationale et, pour certaines, des déclinaisons régionales. Elément majeur du dernier acte en date de la décentralisation, la disparition de la clause de compétence générale pour les départements et les régions qui semblent introduire une part d'incertitude⁸ juridique quant au financement des associations. De plus, l'acte II de la décentralisation engagé en 2003, qui a fortement renforcé les compétences des collectivités territoriales, a également modifié la nature des relations entre associations et collectivités territoriales. En effet si la subvention était auparavant le moyen privilégié de financement des associations, celui-ci ne constitue plus la norme, et a laissé le champ à une autre forme de contractualisation : la commande publique. La différence majeure entre ces deux modes de financement tient à la nature de celui qui prend l'initiative de définir les objectifs et le cadre d'intervention.

S'il s'agit de la collectivité territoriale, alors cette dernière doit recourir à la commande publique⁹. Les associations vont alors s'inscrire dans une démarche de réponse à appels d'offres, ouverts à tous et dont le cahier des charges est fixé par la collectivité. A *contrario*, si l'association est à l'origine d'un projet et le soumet à la puissance publique, alors cette dernière peut opter pour la voie de la subvention.

L'article Art. 9-1 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 définit ainsi la subvention : *« Constituent des subventions, au sens de la présente loi, les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis 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 ».

⁷ Enquête déclarative réalisée auprès de 45 associations et têtes de réseaux KPMG 2016

⁸ Loi Notre, des questions à la pelle par Nicolas Braemer -La lettre du cadre 18 avril 2016

⁹ Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics

De surcroît, le transfert des compétences de l'Etat vers les collectivités, s'accompagne rarement d'une compensation financière¹⁰ et favorise l'accroissement des inégalités territoriales, tout particulièrement en ce qui concerne la structuration territoriale des associations, leur contribution à la définition des politiques publiques, le financement dont elles peuvent bénéficier.

1.1.3 La montée en puissance de la concurrence du secteur privé lucratif

1.1.3.1 Les difficultés des associations à s'armer pour faire face à la concurrence du secteur lucratif

Sur certains secteurs, et plus particulièrement dans le champ de l'aide à domicile, du sport et du tourisme social, solidaire et familial, les associations sont confrontées à une concurrence accrue des organismes privés lucratifs, qui répondent à des logiques tarifaires et fiscales différentes¹¹.

Le positionnement d'acteurs privés lucratifs sur des secteurs d'activité historiquement investis par les associations contraint fortement ces dernières à valoriser leurs éléments de différenciation.

Maintenir une place dans une économie de plus en plus ouverte, tout en préservant leur finalité sociale originelle, est source de plusieurs difficultés pour les associations :

- un besoin fort de professionnalisation, pour répondre aux contraintes de gestion, réglementaires et administratives que les structures peuvent avoir du mal à assumer ;
- la nécessité de retravailler son projet associatif, et d'y adjoindre des indicateurs pour ne pas perdre de vue ce qui caractérise la mission sociale de l'association et maintenir des équilibres entre réalisme gestionnaire et projet social ;
- l'appropriation d'outils d'organisation, de pilotage ou de gouvernance plus structurés, sans dénaturer l'objet social de l'association¹².

¹⁰ Les finances publiques locales – octobre 2013 Rapport de la Cour des Comptes

¹¹ L'économie sociale et solidaire face aux mutations des services à la personne – Patrick Haddad -Recma N°334

¹² Eynaud, P., & Mourey, D. (2012). Professionnalisation et identité des associations du secteur social: chronique d'une mort annoncée ? Politiques et management public, 29(4), 671-693.



1.2 Les problématiques endogènes

1.2.1 L'évolution du bénévolat

1.2.1.1 *Le bénévolat, une pluralité de visages, aux multiples transformations*

L'étude la France bénévole révèle que le nombre de bénévoles est passé de 11,3 millions à 13,2 millions entre 2010 et 2016 (+16,8%)¹³. Le monde associatif, dans le cadre de l'adaptation de sa dynamique de fonctionnement, doit aussi prendre en compte le changement de modèle du bénévolat. La conjoncture économique, les évolutions démographiques et les différences générationnelles entraînent des modifications des formes d'engagement, comme en témoigne le nombre d'actions bénévoles réalisées en dehors du cadre associatif traditionnel. 31% des bénévoles sondés dans le cadre de l'étude préfèrent agir à proximité de leur domicile, dans un périmètre où les besoins sont clairement identifiés, et où il est facile et gratifiant d'apporter sa contribution¹⁴.

Selon cette même étude, le visage du bénévolat est transformé même si la volonté d'engagement reste la même. Les contraintes de temps (rythmes de vie, contraintes personnelles et professionnelles) viennent altérer la capacité des citoyens à se mobiliser sur une cause d'intérêt général. Ou alors, cet engagement prend des formes différentes, plus libres, plus ponctuelles, avec un investissement de courte durée, uniquement centré sur l'objet de l'association et moins sur son fonctionnement.

De plus, les bénévoles semblent également réticents à prendre des responsabilités dans la conduite des projets associatifs en raison d'une plus grande complexité des activités, de leur environnement règlementaire, ainsi que le caractère chronophage de certaines responsabilités bénévoles.

1.2.2 La crise de la gouvernance associative

1.2.2.1 *Gouvernance associative : entre essoufflement et recherche d'efficacité*

Nombreuses sont les associations qui identifient un problème de gouvernance au sein de leur structure, selon les entretiens que nous avons menés¹⁵. Beaucoup d'acteurs associatifs constatent, en effet, une forme d'essoufflement de leur modèle de gouvernance et sont à la recherche de solutions pour le renouveler et le redynamiser. Ils sont pourtant conduits, aujourd'hui, à affirmer leur légitimité avec plus de force, notamment en raison de la montée en puissance de la concurrence du secteur lucratif¹⁶.

Les associations éprouvent des difficultés à renouveler leurs instances dirigeantes, souvent constituées de longue date, et présidées par des personnalités exerçant leur fonction parfois depuis l'origine de la structure. Une certaine forme d'immobilisme ou d'acceptation de cet état de fait a pu s'installer dans le paysage associatif et n'est que partiellement compensée par les pratiques innovantes ou vertueuses explorées par

¹³ L'évolution de l'engagement associatif en France de 2010 à 2016 – France bénévolat

¹⁴ La France bénévole, 2016 – Recherche et solidarités

¹⁵ Enquête déclarative réalisée auprès de 45 acteurs associatifs KPMG 2016

¹⁶ Eynaud, P., & Mourey, D. (2015). Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. Revue française de gestion, (2), 85-100.

certaines organisations. Or, organiser le renouvellement de ses instances dirigeantes participe à la dynamisation du projet associatif en ce qu'il permet de s'attacher les compétences utiles qui vont faciliter l'appréhension des évolutions socio-économiques et technologiques en cours.

Les associations semblent également éprouver des difficultés à recruter des bénévoles sur des fonctions dirigeantes¹⁷ : la présidence, la vice-présidence ou encore la place de trésorier sont des rôles impliquant de nombreuses responsabilités auxquelles les bénévoles peuvent renoncer devant la charge de travail induite.

La diversité des profils au sein des instances dirigeantes peut être source d'enrichissement pour ces structures : aujourd'hui certains acteurs regrettent l'insuffisante représentation des actifs, des jeunes et des experts dans les instances de décision.

1.2.3 L'enjeu de valorisation de l'emploi salarié

1.2.3.1 Attractivité et emploi dans les associations

L'emploi salarié, particulièrement concentré dans le domaine de l'action sociale, de l'enseignement¹⁸ et de la santé (respectivement 39%, 15% et 7,5% de l'emploi de l'économie sociale et solidaire)¹⁹ cristallise également un certain nombre de difficultés que les associations peinent à surmonter.

En effet, le recrutement de personnels qualifiés, peut s'avérer plus complexe dans le secteur associatif que dans le secteur privé lucratif. Les politiques salariales sur les fonctions d'encadrement sont parfois moins attractives que dans le secteur privé alors que les compétences de ces derniers sont plus que jamais nécessaires au bon développement des associations.

Néanmoins, le secteur associatif reste dynamique quant aux créations d'emplois, reflétant ainsi un certain attrait pour le secteur. Il convient en outre de noter que de grandes écoles de commerce (ESSEC, HEC, Dauphine) et de nombreuses universités se sont dotées de filières en lien avec l'entrepreneuriat social ou l'ESS. Elles contribuent ainsi à former les futurs dirigeants associatifs. Au-delà de l'offre renouvelée en formation initiale, ces mêmes écoles accueillent de plus en plus souvent des dirigeants associatifs en formation continue.

¹⁷ Selon l'enquête déclarative réalisée auprès de 45 acteurs associatifs KPMG 2016

¹⁸ Selon la définition de l'observatoire de l'ESS

¹⁹ Observatoire national de l'ESS – CNCRES d'après INSEE clap 2013

1.2.4 Les difficultés d'accès aux financements privés

1.2.4.1 Une culture associative française relativement éloignée de la philanthropie

Au côté des ressources publiques et des recettes liées à leur activité (organisations de manifestations, vente de prestations), les associations peuvent également mobiliser d'autres ressources privées, telles que le mécénat, les dons ou les legs.

Si certains pays ont une longue tradition philanthropique, la France *a contrario* a choisi de structurer sa politique de solidarité autour d'un Etat providence, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. En effet, à titre d'exemple, les dons des particuliers aux Etats-Unis représentent un montant de l'ordre de 358 milliards de dollars, contre seulement 7,4 milliards en France²⁰. Une certaine dynamique se fait jour puisque la croissance du nombre de fondations entre 2009 et 2014 s'est élevée à 43% et plus de 2000 fonds de dotation ont été créés depuis 2009²¹.

L'appel à la générosité du public apparaît comme un véritable défi pour les associations notamment celles qui sont contraintes de diversifier plus avant leurs sources de financements. Le nombre d'acteurs associatifs à la recherche de financements privés ne cesse de croître. Les associations doivent alors déployer de véritables stratégies marketing afin de convaincre leurs partenaires financiers, qu'ils soient issus du monde de l'entreprise, ou qu'il s'agisse de particuliers. Or, collecter des fonds ne s'improvise pas. En effet, organiser une campagne d'appel aux dons nécessite de véritables compétences, en plus de l'investissement en temps et en moyens humains que cela implique ; sans compter que les effets d'une campagne de collecte de fonds ne sont pas immédiats pour une association.

1.2.5 L'appropriation des nouveaux outils de financement associatif

1.2.5.1 Des dispositifs nouveaux avec lesquels les associations sont peu familières

De nouveaux outils de financements ont récemment vu le jour afin de compléter l'offre existante. Les acteurs associatifs expriment leurs difficultés à identifier ces outils (et les opérateurs qui en ont la charge) voire leur ignorance de l'existence de certains d'entre eux²².

Nous pouvons citer le fonds pour les investissements en fonds propres, NovESS, mis en place par la Caisse des dépôts et consignations, le Fonds d'Investissement dans l'Innovation Sociale (FISO) soutenu par BPI France, le Prêt Economie Sociale et Solidaire (PESS), les titres associatifs revisités et rendus plus attractifs par la loi ESS, le financement participatif ou « crowdfunding », ou le déploiement encore tout récent en France des contrats à impact social (CIS)²³.

²⁰ Giving USA 2014

²¹ Observatoire de la fondation de France 2015

²² Enquête déclarative réalisée auprès de 45 acteurs associatifs KPMG 2016

²³ Etude OCDE: Wilson, K. E. (2014). Social Investment: New Investment Approaches for Addressing Social and Economic Challenges. OCDE



En fonction de leurs problématiques, les associations devront identifier quels sont les outils idoines pour financer leur projet. L'hétérogénéité du secteur associatif est telle que certaines organisations, notamment celles de petite et moyenne taille, peinent encore à appréhender et s'appropriier ces outils.

L'enjeu pour les associations est de parvenir à s'adapter, à accompagner les mutations de notre société en s'appuyant sur leur créativité et leur capacité à faire évoluer leur modèle socio-économique.

A solid blue vertical bar on the left side of the page.

Les modèles socio-économiques associatifs

2 Les modèles socio-économiques associatifs

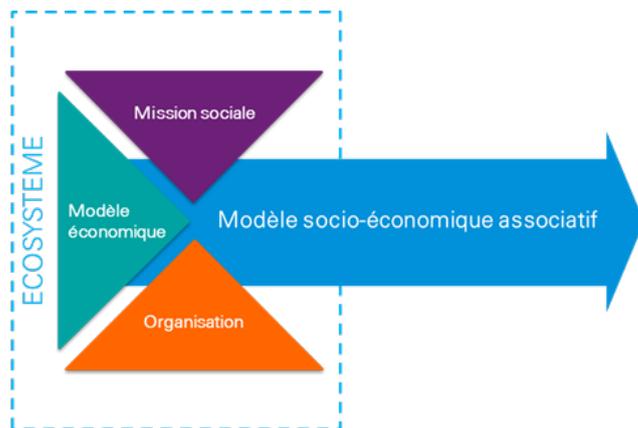
2.1 Les trois piliers du modèle socio-économique

Dans son rapport *Contribution à l'analyse socio-économique des modèles associatifs* publié en janvier 2014, le Mouvement associatif (alors CPCA) définit **le modèle économique** des associations de la façon suivante : il s'agit « *de la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif. Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités. Il se caractérise par une structure de coûts et de ressources* ».

Appréhender les associations sous leurs seuls aspects économiques relève d'une approche très restrictive, tant par leur position et leur rôle essentiels dans notre société, que par leur contribution à la mise en œuvre des politiques publiques. Cela s'exprime sous la notion « **d'encastrement social et politique**²⁴ ».

Celle-ci illustre la capacité des acteurs associatifs à identifier des besoins sociaux le plus souvent non pris en charge, ou partiellement, par la sphère publique ou privée lucrative, et à y apporter des réponses dans le cadre d'actions collectives. Ce positionnement singulier, mais totalement intégré dans le paysage socio-politique français, induit un type de relations et d'interactions particulier avec la puissance publique. Tantôt relais de l'action publique, tantôt partenaires, le positionnement et les moyens d'actions des associations sont relativement protéiformes mais s'articulent autour de ce que l'on appelle « **le modèle socio-économique** ».

On peut identifier **trois piliers** sur lesquels repose le modèle socio-économique et sur lesquels les associations peuvent agir pour le faire évoluer (cf. schéma ci-dessous) :

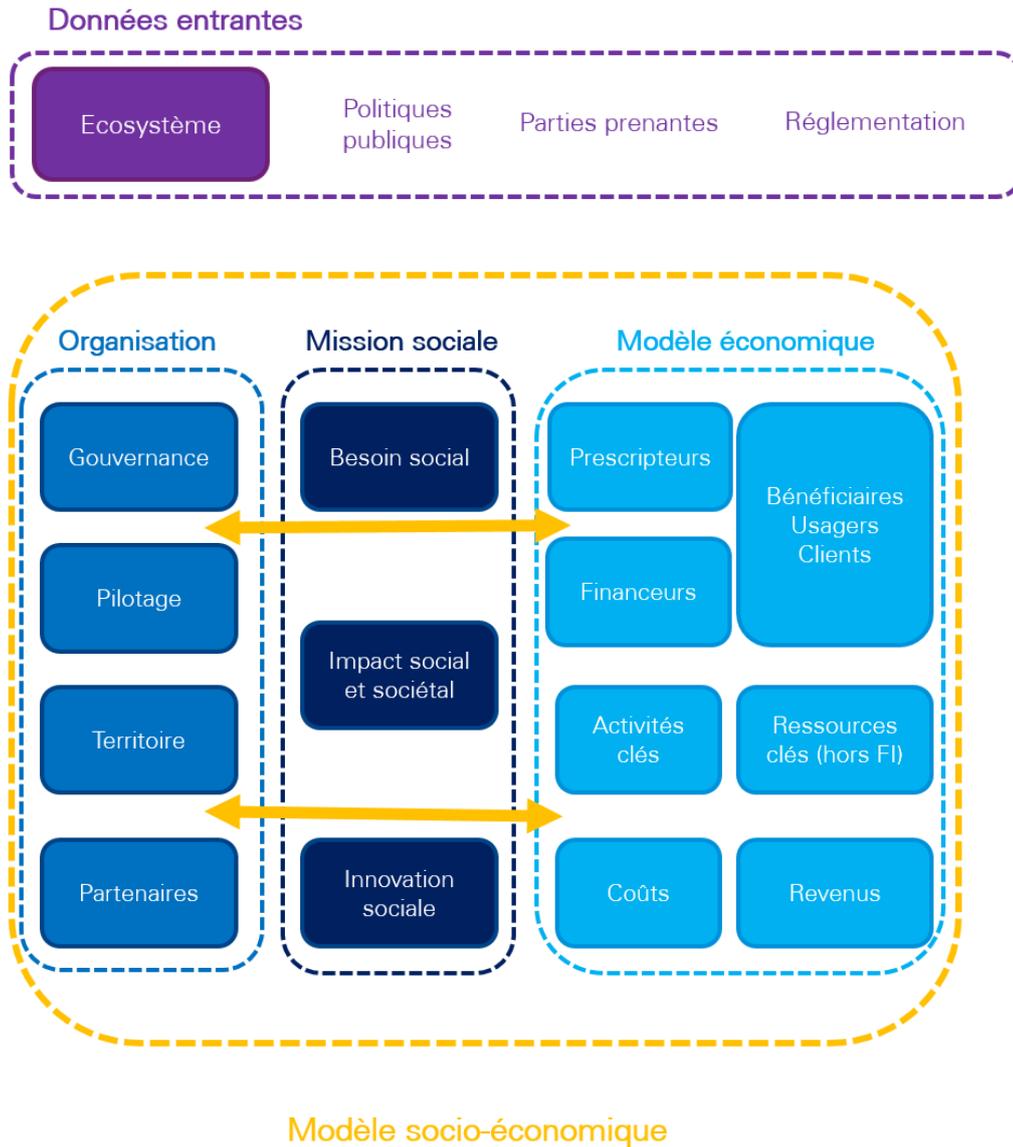


- La **mission sociale**, définie et adaptée en réponse à un ou plusieurs besoins sociaux identifiés ;
- Le **modèle économique**, définissant les ressources financières, humaines et de gestion permettant de faire vivre l'association ;
- Et enfin **l'organisation** interne, dont l'objet est le pilotage, l'administration et l'organisation des moyens concourant à la mise en œuvre de l'activité.

²⁴ Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques – CPCA 2014

Ces trois piliers sont bien évidemment en corrélation étroite avec un écosystème dont ils dépendent et sur lequel ils ne peuvent agir.

Chacun de ces trois piliers repose sur des éléments différenciés, tous exerçant une influence sur les autres.



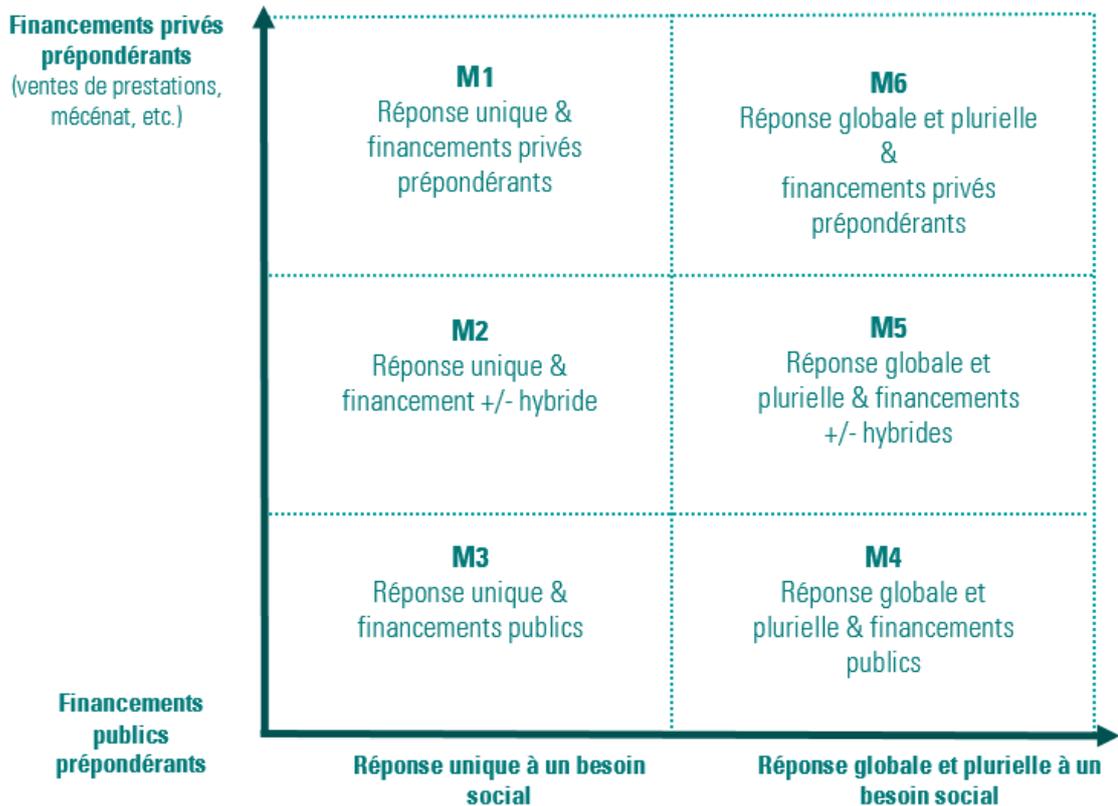
2.2 Typologie des modèles socio-économiques

Tourisme social et solidaire, petite enfance, handicap, sport, etc. Les associations couvrent un large spectre d'activités qui répondent à des préoccupations d'intérêt général ou collectif. Association d'anciens élèves ou groupe associatif gérant une centaine d'établissements médico-sociaux, la biodiversité des associations est telle qu'elle ne peut se résumer à un seul modèle socio-économique.

Les données suivantes ont été retenues pour élaborer une typologie des modèles socio-économiques associatifs :

- **Le modèle économique** à travers sa dimension « **Financement** » : l'origine des ressources est en effet assez binaire, il s'agit :
 - soit de **financements publics** (financement direct de la structure, par le biais de la commande publique ou de subventions ou encore par la solvabilisation des publics bénéficiaires pour accéder aux services),
 - soit de **financements privés** (cotisations des membres, philanthropie, ressources propres issues de la vente de prestations de services ou de biens ...)
- **La mission sociale et l'organisation**, à travers la façon dont s'organise la « réponse au besoin social ». Les associations appréhendent le besoin social selon deux logiques :
 - **une réponse unique à un besoin social** : l'association assure le traitement d'un besoin social clairement identifié, ce qui se traduit fréquemment par une mono-activité ;
 - **une réponse globale et plurielle** à un besoin social appréhendé dans son ensemble : l'association adresse le besoin social en développant des activités dans une **logique de complémentarité** ou **de filière** ou encore dans une **logique de parcours** ;
 - **La logique de parcours** consiste à appréhender l'individu dans son parcours de vie, ses besoins évoluant en fonction de son avancée. Par exemple, une association choisit de prendre en charge les problématiques liées au vieillissement d'un individu. Elle propose alors différents services qui correspondent à des besoins différenciés en fonction de l'avancée dans le parcours. Ces services peuvent aller du portage de repas ou de l'aide à domicile jusqu'à la prise en charge en EHPAD ;
 - **La logique de complémentarité ou de filière** fait référence aux associations qui appréhendent l'ensemble des besoins au sein d'une même filière d'activités. Cela peut s'illustrer à travers le cas d'une association du secteur « tourisme-loisirs » qui vend des voyages et choisit d'élargir sa palette en gérant des équipements de loisirs ;

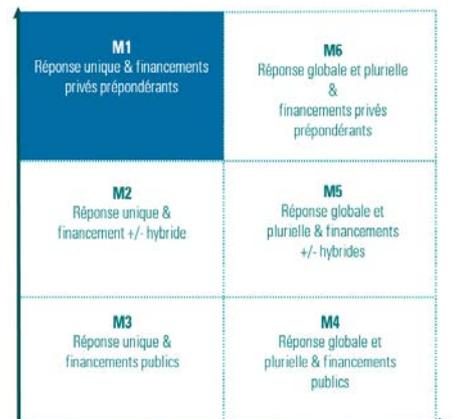
Cette analyse a conduit à la définition et au positionnement de six modèles socio-économiques sur une matrice en fonction de la prépondérance des financements publics ou privés et de la réponse apportée au besoin social par la structure, unique ou globale :



2.2.1 Modèle M1 : réponse unique à un besoin social et financements privés prépondérants

Description du modèle

Dans ce modèle, les besoins sociaux auxquels entendent répondre les associations sont couverts par des financements privés. Il peut s'agir de produits issus de la vente de services ou de biens ou encore de fonds issus de la philanthropie. Les acteurs associatifs qui composent ce modèle apportent en règle générale une réponse ciblée à un besoin social. Cela se traduit souvent par de la mono-activité. Dans ce modèle, il n'est pas rare de voir émerger des partenariats avec le secteur privé qui permettent de mobiliser des fonds notamment dans une configuration de sponsoring tel que pratiqué dans le secteur sportif.



Profil des associations

Il peut s'agir d'associations de toute taille. Elles évoluent, par exemple, dans le secteur sportif (sponsoring, cotisations des adhérents et vente de prestations) et le tourisme social et solidaire (vente de prestations de services).

Avantages, inconvénients et risques

Le premier bénéfice de ce modèle se traduit par une indépendance vis-à-vis des financements publics. Les associations qui s'inscrivent dans ce modèle jouissent d'une liberté d'action plus importante et d'une autonomie affichée qui n'est pas sans contrepartie. En effet, pour capter ces financements privés, les acteurs associatifs doivent déployer des moyens importants pour faire appel à la générosité du public ou au mécénat. Ils s'exposent au risque de consacrer une part importante de leurs ressources à la levée de fonds plutôt qu'à leur activité.

Forces	Faiblesses
<p><i>Indépendance financière vis-à-vis des pouvoirs publics</i></p> <p><i>Liberté d'action</i></p> <p><i>Plus grande capacité d'autofinancement</i></p> <p><i>Capacité à collecter des fonds (professionnalisme)</i></p>	<p>Risque de <i>glissement</i> du projet associatif</p> <p>Diminution de l'intérêt des bénévoles</p> <p>Risque de fiscalisation de l'association</p> <p>Risque du marché</p> <p>Faible accessibilité des publics non solvables (si vente de prestations de services)</p> <p>Difficulté de fidélisation des donateurs sur la durée</p> <p>Transparence nécessaire en direction des donateurs</p> <p>Risque lié à l'instabilité du système fiscal français (ex : possible suppression de l'ISF)</p>

Tendances d'évolution

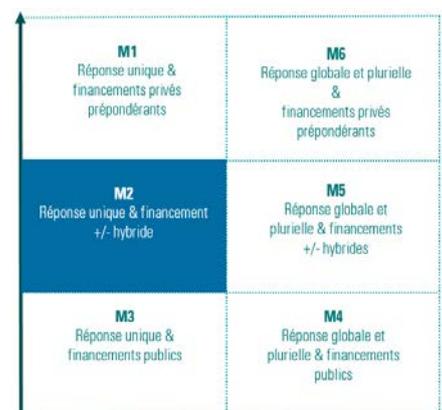
Les tendances que l'on observe sur ce modèle se traduisent par un renforcement des partenariats avec le secteur privé et une évolution significative du nombre d'associations souhaitant faire appel à la philanthropie et ce, dans un contexte où le mécénat d'entreprise connaît un regain après avoir connu une période de recul²⁵. Les acteurs associatifs développent en outre des compétences (marketing, collecte de fonds, gestion de partenariats...) et apprennent à créer de nouveaux partenariats financiers.

²⁵ Rapport Admical : le mécénat d'entreprise – mai 2016

2.2.2 Modèle M2 : réponse unique à un besoin social et financements hybrides prépondérants

Description du modèle

La raréfaction des subventions publiques et le recours à la commande publique, qui accentuent la concurrence entre opérateurs, ont conduit les associations à diversifier leurs ressources afin de pérenniser leur modèle. Il ne s'agit pas nécessairement d'une stratégie dont l'objectif vise à s'affranchir des pouvoirs publics mais plutôt d'une volonté de s'ouvrir à de nouveaux financements. Certaines associations ont opté pour un élargissement de la cible de leurs bénéficiaires, en privilégiant notamment des publics plus solvables (activités commerciales) ; d'autres ont choisi d'explorer le potentiel de la philanthropie en faisant soit appel à la générosité du grand public, soit un appel à des entreprises mécènes voire à des philanthropes individuels.



Elles développent ainsi des ressources propres issues de la philanthropie et/ou de prestations de services. Ce qui leur permet de gagner en autonomie et de s'affranchir d'un lien de dépendance jugé parfois trop contraignant avec les collectivités territoriales.

Profil des associations

Ce modèle socio-économique se retrouve dans les secteurs du sport, du tourisme social et solidaire, du médico-social (petite enfance, personnes âgées, personnes handicapées et aide à domicile...).

Avantages et inconvénients/risques

Le développement de ressources propres permet aux associations de jouir d'une plus grande autonomie financière, tout en sachant que le but recherché est de pérenniser les activités financées, aujourd'hui, par des fonds publics. En termes de stratégie, les associations saisissent les opportunités de marchés qui s'offrent à elles. Toutefois, ce modèle peut présenter certains écueils. En effet, l'élargissement de la cible des bénéficiaires risque de faire se détourner l'association de son projet sociétal d'origine. Les bénévoles sont également susceptibles d'y perdre de l'intérêt. D'autre part, ce modèle se heurte aux règles fiscales qui peuvent conduire à une fiscalisation de l'association (TVA, impôts) si les ressources liées à une activité commerciale deviennent prépondérantes. Enfin, toute association qui développe une activité commerciale peut être confrontée aux aléas du marché comme n'importe quelle entreprise.

Forces	Faiblesses
<i>Indépendance financière accrue</i> <i>Potentiel de pérennité de l'association plus fort</i> <i>Plus grande capacité d'autofinancement</i>	Risque de <i>glissement</i> ²⁶ du projet associatif Diminution de l'intérêt des bénévoles Risque de fiscalisation de l'association Risque du marché

Tendances d'évolution

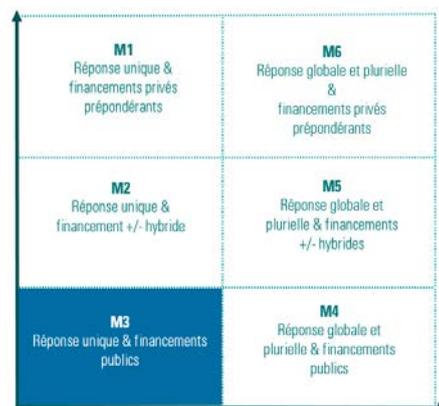
Ce modèle constitue une stratégie d'opportunités où les associations s'ouvrent à un nouveau marché sur lequel elles peuvent faire valoir la qualité de leurs prestations à de nouvelles cibles. Il est amené à se renforcer pour des entités ou secteurs faisant face à des baisses de subventions publiques. Si elles souhaitent pérenniser leur action de terrain, de nombreuses associations seront amenées à opter pour ce modèle.

2.2.3 Modèle M3 : réponse unique à un besoin social et financements publics prépondérants

Description du modèle

Dans ce modèle, les associations sont largement financées par les pouvoirs publics, en leur qualité de relais de l'action publique ou en raison de la nature de leurs activités qui revêt un caractère d'utilité sociale ou d'intérêt général. On se situe ici dans le modèle très répandu dans le secteur associatif puisque les ressources de ces acteurs reposent en 2011 pour près de 49% sur des fonds publics²⁷ (tous confondus). Cette proportion a néanmoins évolué à la baisse puisque la part du financement public dans le budget des associations s'élevait en 2005 à 51%.

Les associations de loisirs et culturelles, fortement ancrées sur le territoire, sont particulièrement représentatives de ce modèle.



²⁶ Jones, M. B. (2007). The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299-307.

Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3-20.

²⁷ Enquête CNRS-Centre d'économie de la Sorbonne –Le paysage associatif français 2012 par Viviane Tchernonog



Profil des associations

Une grande diversité d'acteurs se retrouve dans ce modèle. La distinction va s'opérer entre acteurs relevant plutôt du champ de la subvention, ceux relevant du champ de la commande publique et enfin du champ de la tarification. Les associations du secteur des loisirs, de la culture vont principalement relever du premier groupe. Quant aux associations œuvrant dans le champ social et médico-social, leur mode de contractualisation avec les collectivités locales et les Agences Régionales de Santé (ARS) repose davantage sur la commande publique ou une grille de tarification (à l'acte ou à la journée).

Avantages, inconvénients et risques

La contraction des fonds publics a un impact significatif et négatif sur la pérennité de ce modèle socio-économique. En effet, de nombreuses associations sont en difficulté compte tenu de la baisse des subventions des collectivités territoriales qui, pour certaines, constituaient une part prépondérante voire quasi exclusive de leurs ressources. D'autres enfin ont souffert de l'effacement des subventions au profit de la commande publique, laissant sur le bord du chemin celles qui n'étaient pas en capacité de répondre aux appels d'offres.

Forces	Faiblesses
<p><i>Sécurité financière : les acteurs du secteur social et médico-social voient leurs financements reconduits d'année en année même s'ils accusent une légère baisse.</i></p> <p><i>Forte utilité sociale</i></p> <p><i>Reconnaissance sur les territoires</i></p>	<p>Faible visibilité financière: pas d'assurance obligatoire que les subventions soient reconduites d'une année sur l'autre</p> <p>Taille critique : les associations de petite taille, centrées sur une activité éprouvent de grandes difficultés à assurer leur équilibre économique</p> <p>Faible capacité d'autofinancement (reprise des fonds propres par la puissance publique pour certaines)</p> <p>Difficulté d'accès à la commande publique : faible outillage et peu de professionnalisation de certains acteurs qui peinent à répondre</p> <p>Faible formalisation des alliances et des partenariats</p>

Tendances d'évolution

Les associations relevant de ce modèle vont probablement être amenées à évoluer, compte-tenu de la baisse des fonds publics. Plusieurs logiques pourront être envisagées en fonction du secteur d'activité, de l'objet de l'association et de sa taille. Les acteurs associatifs devront sûrement s'inscrire dans de nouvelles stratégies afin d'assurer leur pérennité. Les voies de la diversification des ressources ou de l'élargissement du périmètre d'activité et/ou des cibles de bénéficiaires, constituent les deux principales options pour ces acteurs.

2.2.4 Modèle M4 : « Approche globale du besoin social » et financements publics prépondérants

Description du modèle

Ce modèle est caractérisé par des associations qui ont développé une approche globale des besoins sociaux auxquelles elles entendent répondre et ce, dans une logique de complémentarité, de filières ou encore de parcours. Certaines d'entre elles ont également élargi la cible de leurs bénéficiaires tout en restant fidèles à leur projet associatif originel.

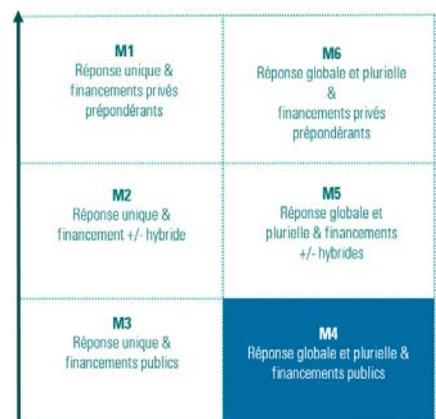
Les associations qui se situent dans ce modèle sont de toutes tailles. La stabilité du modèle est assurée par la diversité et la complémentarité des activités proposées. Certaines activités que l'on pourrait qualifier de peu rentables ²⁸ sont compensées par des activités plus rentables dans une logique de péréquation.

Les associations inscrites dans ce modèle ne sont pas en quête de diversification de leurs ressources mais plutôt de consolidation de leur modèle socio-économique en élargissant le périmètre de leurs activités et en y incluant des activités « plus rentables », ou permettant *a minima* de l'équilibrer.

Profil des associations

Ce modèle se retrouve parmi les associations du secteur de l'aide à domicile, du secteur des personnes âgées et des personnes handicapées. Sur ces secteurs, les associations ont développé des approches par complémentarité d'activités, par filières ou parcours. Quelques exemples :

- une association en secteur rural œuvrant dans le champ de l'aide à domicile pour personnes âgées choisit de développer une activité de soins plus rentable.
- une association du secteur social et médico-social œuvrant dans la prise en charge des personnes âgées a développé des activités complémentaires dans une logique de parcours : activités d'aides à domicile, soins à domicile, places en EHPA et en EHPAD.



²⁸ La prise en charge de certaines prestations par la puissance publique ne couvre parfois pas le coût de revient de ces dernières.

Avantages, inconvénients et risques

Le principal avantage de ce modèle se situe dans la stabilité des associations même si elles sont financées majoritairement par des fonds publics.

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Taille critique</i> <i>Péréquation entre activités plus facilement financables et moins facilement financables</i> <i>Capacité d'innovation</i> <i>Possibilité d'alliances</i> <i>Approche globale du besoin social</i>	Démultiplication des autorités de régulation et tarifaires Dépendance aux pouvoirs publics

Tendances d'évolution

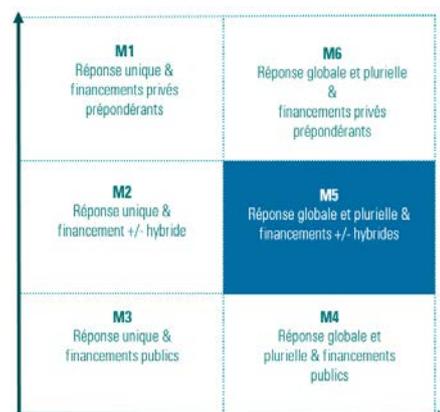
Les contraintes réglementaires et les orientations politico-administratives invitent les acteurs associatifs à évoluer vers ce type de modèle pour gagner en efficacité en privilégiant les logiques de complémentarité et de filières.

2.2.5 Modèle M5 : réponse globale et plurielle à un besoin social et financements hybrides

Description du modèle

Comme son nom l'indique, ce modèle est caractérisé par des associations de taille importante, souvent très professionnalisées. Ces acteurs conjuguent des financements sur fonds publics, privés et des activités commerciales, ce qui leur donne plus d'agilité. Ces activités commerciales concernent parfois, mais pas nécessairement, des publics plus solvables. Elles donnent naissance à de nouveaux dispositifs destinés à capter des financements privés : création de filiales, de fonds de dotations, de foncières etc.

Ce modèle socio-économique se développe également au moyen d'alliances et de coopérations avec d'autres acteurs associatifs. Le secteur social et médico-social en est une bonne illustration. Afin de gagner en efficacité, les acteurs sont invités par la puissance publique, lorsqu'ils ne le font pas d'eux-mêmes, à développer des synergies avec d'autres acteurs dans une logique de filières ou de parcours. C'est ainsi que des coopérations se mettent en place à travers des groupements d'intérêt économique (GIE) ou des groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS).



Une des caractéristiques de ces associations réside dans leur haut degré de professionnalisation. Elles disposent des ressources et des compétences en interne qui leurs permettent de développer des projets nouveaux mais aussi d'investir du temps pour aller chercher de nouveaux financements tels que les Fonds européens.

Profil des associations

Ce modèle se retrouve notamment dans les secteurs suivants :

- animation périscolaire ;
- personnes âgées.

Avantages, inconvénients et risques

Ces alliances présentent plusieurs avantages :

- elles peuvent permettre la mutualisation de fonctions supports, de personnel, voire de politiques d'achat ou d'équipements et la réalisation d'économies d'échelle ;
- elles offrent la possibilité de recruter des postes à temps plein et non à temps partiel ;
- elles augmentent la capacité à répondre à des appels d'offres ou à des appels à projets ;
- elles favorisent la mise en commun d'approches complémentaires pour construire une offre globale ou la déployer sur un territoire plus vaste ;
- elles augmentent la crédibilité de ces acteurs auprès des collectivités car leur surface financière devient plus conséquente ;
- elles permettent d'offrir des évolutions de carrière plus importantes au personnel qui peut évoluer d'une entité à une autre.

Les synergies développées avec d'autres acteurs et/ou le développement d'activités ont permis à ces associations de se projeter dans un horizon plus serein.

Forces	Faiblesses
<p>Taille critique</p> <p>Péréquation entre activités rentables et moins rentables</p> <p>Capacité d'innovation</p> <p>Stratégie d'alliances possibles</p> <p>Approche globale du besoin social : créateur de valeur ajoutée</p> <p>Indépendance financière plus forte</p> <p>Accès aux financements pour changer d'échelle</p>	<p>Démultiplication des autorités de régulation et tarifaires</p> <p>Risque de contamination fiscale entre activités lucratives et non lucratives</p> <p>Frein culturel face à la coopération et au partenariat entre associations et avec certains acteurs de l'ESS</p> <p>Equilibre à préserver entre projet associatif et viabilité économique</p> <p>Risque d'affaiblir l'engagement bénévole</p>

Tendances d'évolution

Nombreuses sont les associations qui se sont professionnalisées ou sont en passe de l'être. Celles qui ont fait le choix du modèle socio-économique évoqué ci-dessus, sont de plus en plus nombreuses et s'orientent ainsi vers une plus grande autonomie financière.

2.2.6 Modèle M6 : réponse globale et plurielle à un besoin social et financements privés prépondérants

Description du modèle

Il s'agit en l'espèce du modèle le moins répandu dans le secteur associatif. Le modèle économique de ces associations repose sur des fonds privés prépondérants, qu'ils soient issus de la philanthropie ou de la vente de prestations.

Ces acteurs ont donc une indépendance totale vis-à-vis des pouvoirs publics et ne sont pas contraints de s'inscrire dans des démarches de réponse à des appels d'offres ou demandes de subventions. L'absence de fonds publics invite à penser que ces associations s'adressent plutôt à des publics solvables que non solvables, sauf à ce qu'il s'agisse de grandes causes nationales qui font exclusivement appel aux dons.



Profil des associations

On retrouve dans ce modèle des organisations de taille certaine. Figurent parmi les secteurs concernés :

- le secteur des personnes âgées (vente de prestations) ;
- le secteur sanitaire (vente de prestations) ;
- les grandes causes nationales ou internationales (philanthropie).

Avantages, inconvénients et risques

Le principal avantage de ce modèle réside dans l'indépendance liée à la prépondérance de fonds privés (issus de la vente de biens ou de services ou de la philanthropie).

Forces	Faiblesses
<p><i>Taille critique</i></p> <p><i>Capacité d'innovation</i></p> <p><i>Stratégie d'alliances</i></p> <p><i>Approche globale du besoin social : créateur de valeur ajoutée</i></p> <p><i>Indépendance financière vis-à-vis de la puissance publique</i></p>	<p>Accès aux financements pour changer d'échelle</p> <p>Risque de contamination fiscale entre activités lucratives et non lucratives</p> <p><i>Glissement</i> du projet associatif originel</p> <p>Publics solvables privilégiés (hors grandes causes)</p> <p>Exigence de transparence si appel à la générosité du public</p>

Tendances d'évolution

Les associations qui présentent ce modèle socio-économique sont assez peu nombreuses. Si la tendance évoluait en direction de modèle, il serait assez légitime de s'interroger sur la pertinence du maintien de ces organisations sous statut associatif tant celui-ci risque de s'éloigner des principes et valeurs régissant le secteur.

A contrario, ce modèle se retrouve plus fréquemment chez les entreprises sociales qui ont opté pour des formes d'entreprises commerciales tout en poursuivant une finalité d'utilité sociale.

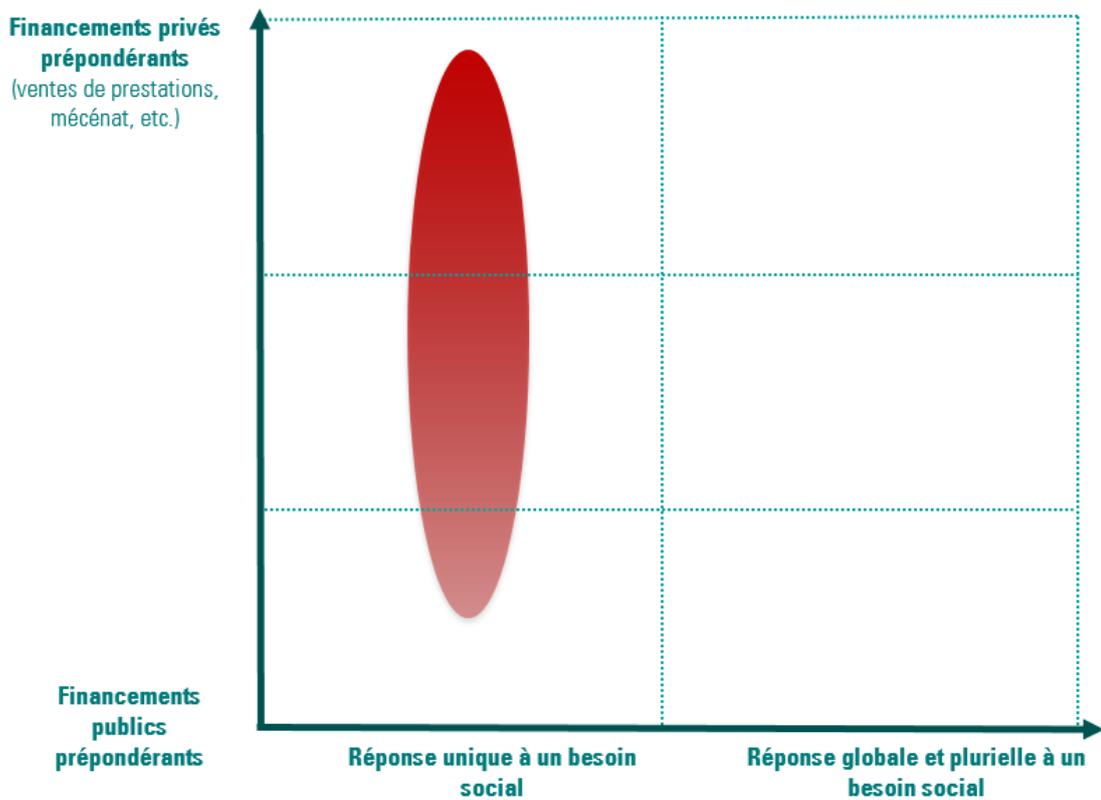
2.3 Illustrations sectorielles

Ces grandes tendances, et le positionnement afférent des acteurs faisant l'objet de l'étude, sont synthétisés dans les schémas présentés ci-après.

2.3.1 Le secteur sportif

Les associations sportives se caractérisent par :

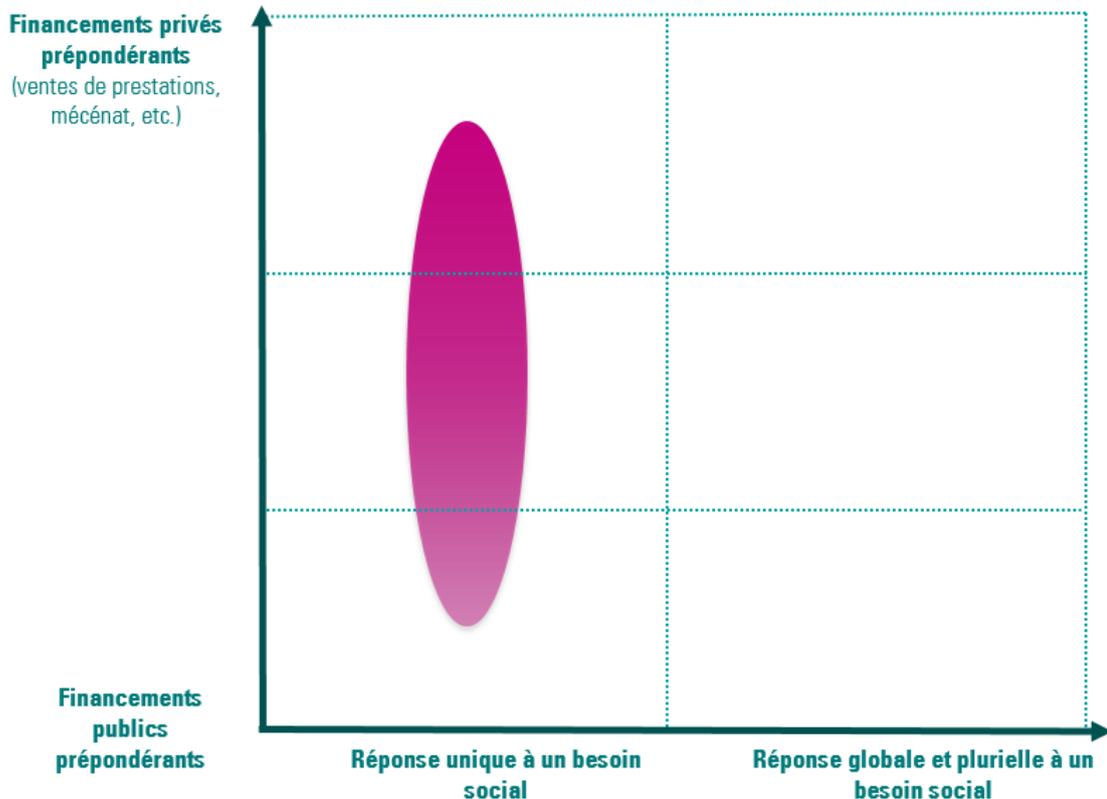
- une réponse unique à un besoin social ;
- une prépondérance de fonds privés.



2.3.2 Le secteur tourisme social et solidaire

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

- une réponse unique à un besoin social ;
- une prépondérance de fonds privés



2.3.3 Le secteur animation périscolaire

Les activités relevant du champ de l'animation périscolaire sont financées majoritairement par les collectivités territoriales et la CAF (Caisse d'Allocations Familiales) ainsi que par une quote-part des usagers qui augmente au *pro rata* de leur quotient familial.

Les associations prenant en charge ce type d'activités relèvent de secteurs très divers :

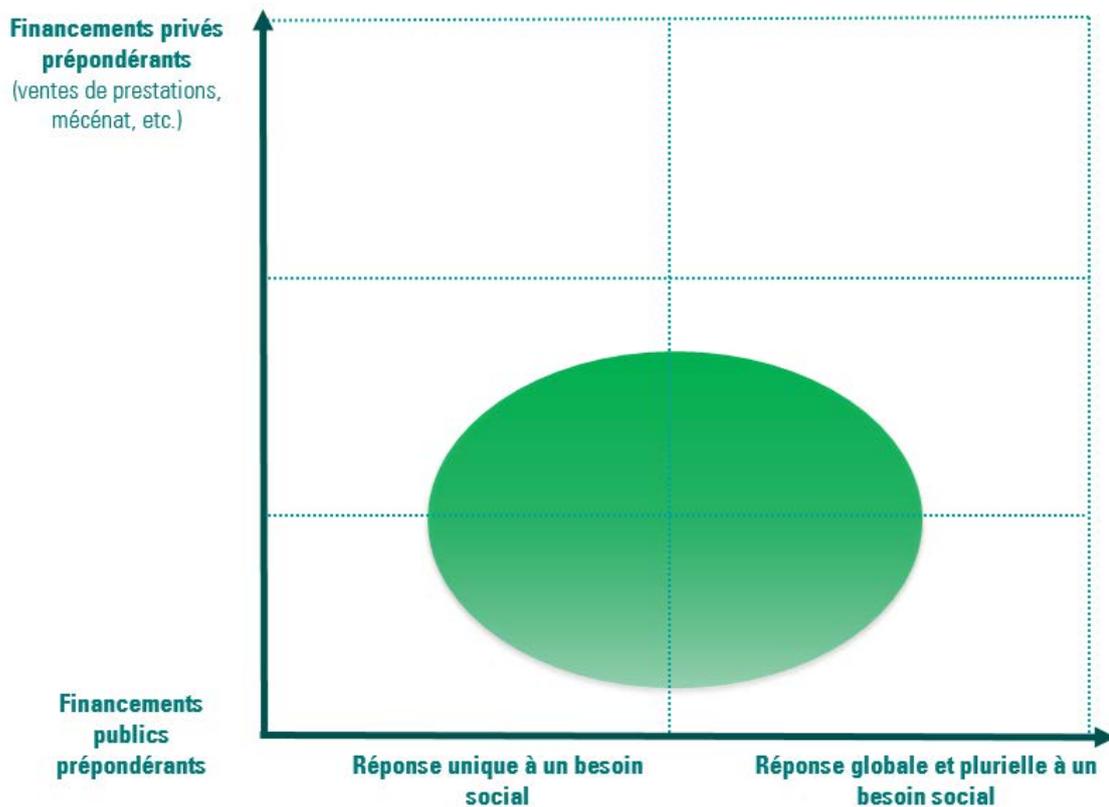
- Culture ;
- Loisirs ;
- Sports ;
- Education populaire ;
- Etc.

Leurs modèles économiques sont donc tout aussi variés ce qui explique pourquoi aucune typologie de modèle économique d'association intervenant sur ce champ ne peut être établie.

2.3.4 Le secteur aide, soins, services et accompagnement à domicile

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

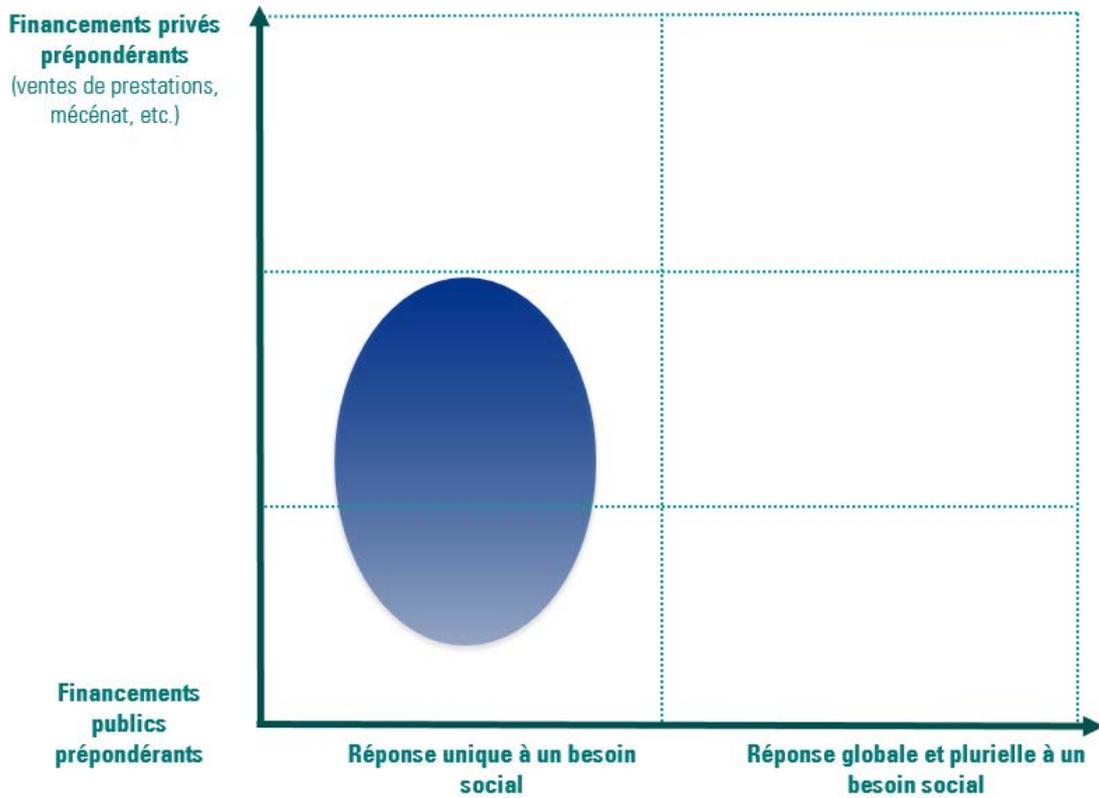
- Une répartition équilibrée entre celles qui proposent une réponse unique à un besoin social et celle qui proposent une réponse globale et plurielle ;
- une prépondérance de financements publics car les acteurs publics accordent des aides aux usagers afin de faciliter le recours à ce type de services (logique de solvabilisation par l'utilisateur).



2.3.5 Le secteur petite enfance

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

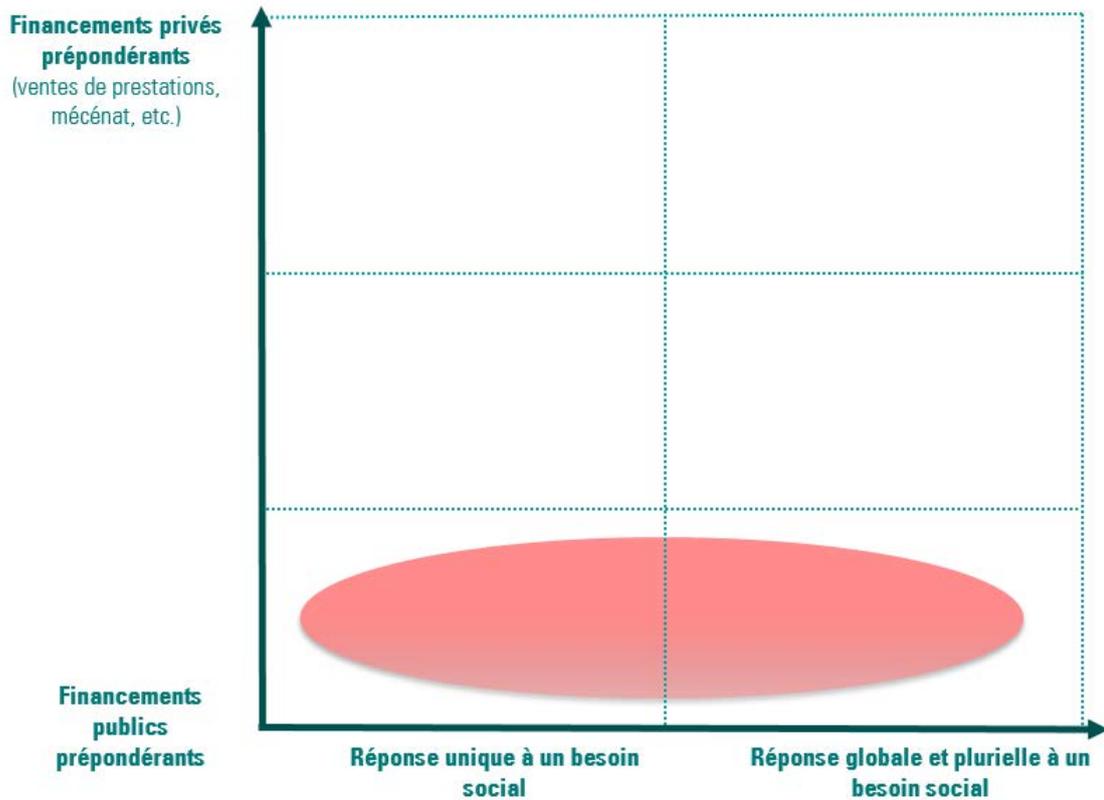
- une réponse unique à un besoin social ;
- une hybridation des ressources.



2.3.6 Le secteur enfance

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

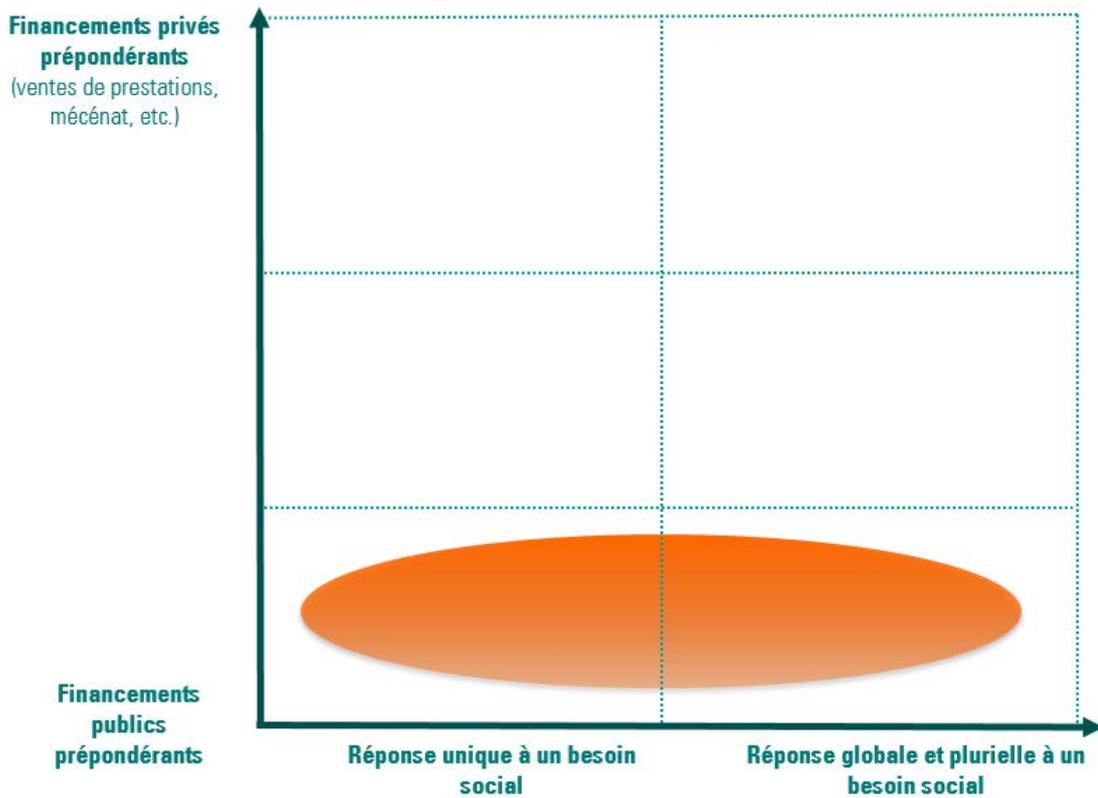
- une dispersion des associations : d'une réponse unique à une réponse globale et plurielle d'un besoin social (champ médico-social), dans une logique de parcours ;
- une prépondérance de financements publics.



2.3.7 Le secteur handicap

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

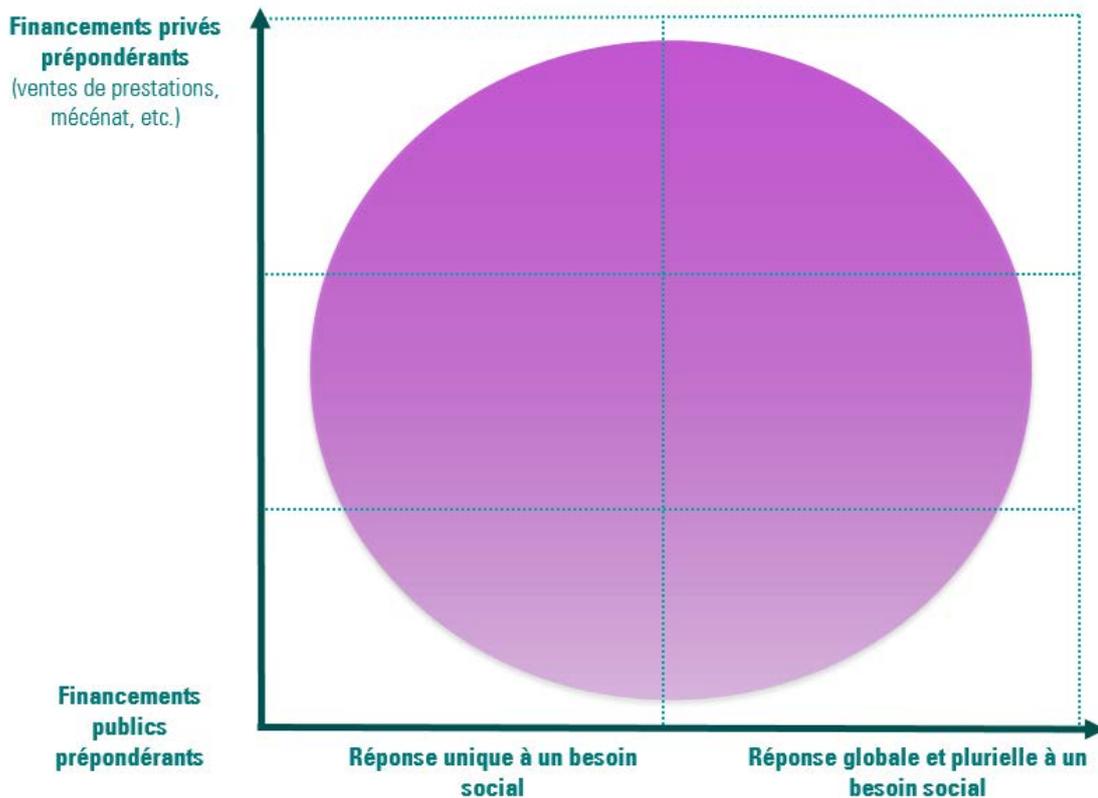
- une dispersion des associations : d'une réponse unique à une réponse globale et plurielle d'un besoin social (champ médico-social), dans une logique de parcours ;
- une prépondérance des financements publics.



2.3.8 Le secteur personnes âgées

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

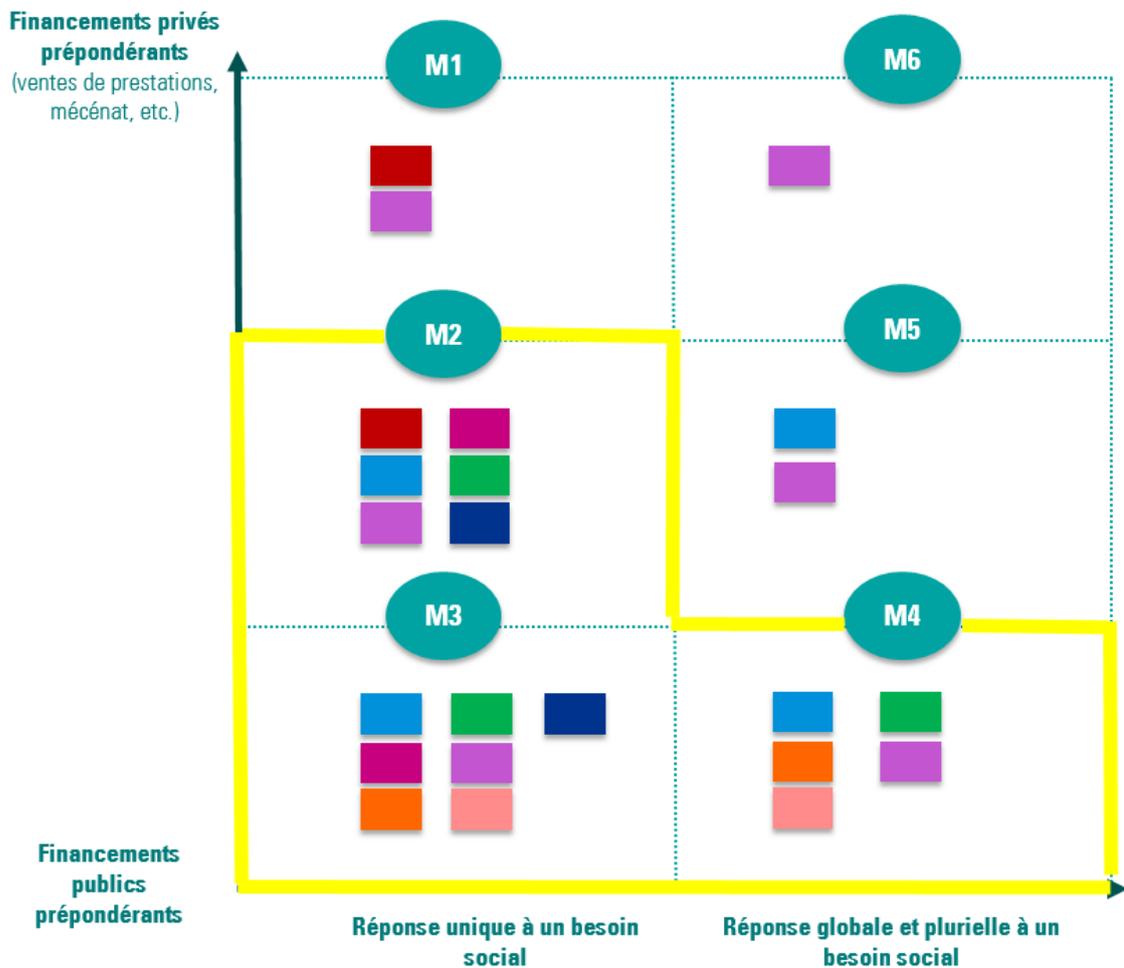
- une dispersion des associations : d'une réponse unique à une réponse globale et plurielle d'un besoin social (champ médico-social) ;
- une dispersion des associations quant à la nature de leurs financements.



2.4 Synthèse des modèles socio-économiques associatifs dominants

Le classement des associations à travers les deux indicateurs que sont : la façon dont l'association adresse un besoin social, ainsi que la nature de son financement met en évidence **3 modèles socio-économiques dominants** :

- **le modèle M2** : Réponse unique à un besoin social et hybridation des ressources ;
- **le modèle M3** : Réponse unique à un besoin social et financements publics prépondérants ;
- **le modèle M4** : Réponse globale et plurielle à un besoin social et financements publics prépondérants.





Le modèle socio-économique des associations concernées par l'étude repose, pour une large part, sur une **prépondérance de financements publics (M3 et M4)**. Une première distinction peut s'opérer entre ces deux modèles, tenant au caractère de leur activité. En effet, qu'il s'agisse du secteur « sanitaire et médico-social » ainsi que du secteur « soins, aides et services à domicile », il existe une forte propension à développer des activités dans une logique de filières voire de parcours. Ces acteurs associatifs privilégient alors la **complémentarité de leurs activités (M4)**. Cette stratégie de diversification permet à certains d'entre eux de pallier l'insuffisante rentabilité de certaines activités par d'autres, plus rentables.

Les associations, souvent de petite taille, qui continuent dans la **mono-activité, reposant sur des financements publics prépondérants (M3)**, éprouvent plus de difficultés. En effet, la contraction des ressources publiques, à laquelle s'est ajoutée une contrainte - le glissement des subventions vers la commande publique - a conduit nombre d'entre elles à repenser leur modèle socio-économique, notamment **en diversifiant la nature de leurs ressources (M2)**. Ce dernier modèle qui met en évidence la propension des acteurs du secteur à privilégier **l'hybridation de leurs ressources** illustre la stratégie en cours de certains pour sortir de la dépendance du « tout financement public ».

A solid green vertical bar on the left side of the page.

Les stratégies d'évolution des modèles socio-économiques

3 Les stratégies d'évolution des modèles socio-économiques

En matière de stratégies d'évolution des modèles socio-économiques des associations, trois stratégies émergent :

- l'hybridation des ressources et approfondissement des activités actuelles ;
- la diversification des activités ;
- une stratégie mixte : l'hybridation des ressources et l'élargissement des activités.

3.1 Un préalable : l'implication de la gouvernance dans tout projet stratégique

Lorsqu'une association est confrontée à des difficultés économiques ou de positionnement, la tentation est grande de s'orienter directement vers la recherche d'outils ou de développer de nouvelles actions sans au préalable avoir réfléchi à la stratégie. A l'origine de tout projet associatif il existe un groupe de personnes qui souhaite apporter une réponse à un besoin social non satisfait. Le projet associatif est la traduction stratégique et opérationnelle de cette réponse. Il résulte d'une réflexion portée par des dirigeants élus qui vont le plus souvent en confier le déploiement opérationnel à des dirigeants salariés.

Des problématiques de gouvernance²⁹ existent dans le secteur associatif. Certains évoquent la difficulté à renouveler les dirigeants bénévoles, d'autres l'inadéquation entre le profil de ces derniers et les besoins de l'association qui souhaitent se doter plus avant d'expertises et de compétences.

Le préalable à toute décision d'évolution du modèle socio-économique est une réflexion et une prise de décision éclairée par les acteurs de la gouvernance.

Plusieurs questions doivent être envisagées :

- **Analyse du besoin social**
 - Quelle est notre raison d'être ?
 - A quel(s) besoin(s) répondons-nous ?
 - Est-il toujours d'actualité ou a-t-il évolué ?
 - Notre réponse est-elle toujours en phase avec l'évolution du besoin ?
- **Analyse des cibles de bénéficiaires**
 - Quelles sont nos cibles ?
 - Quelles sont les caractéristiques de la population qui présentent ce besoin ?
 - Ont-elles évolué ?
 - Notre réponse est-elle toujours aussi pertinente au regard de ces évolutions ?

²⁹ Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? Note de la Fonda 2011

- **Modèle d'intervention**
 - Quelles sont les actions mises en place ?
 - Comment sont utilisées les ressources ?
 - Quelle est l'efficacité de ces actions ?
 - Faut-il agir seul ? En coopération ?
- **Environnement et parties prenantes**
 - Le territoire d'intervention est –il toujours pertinent ?
 - Quels sont les acteurs présents sur ce secteur/marché ?

3.2 Stratégie 1 : hybridation des ressources et approfondissement des activités actuelles

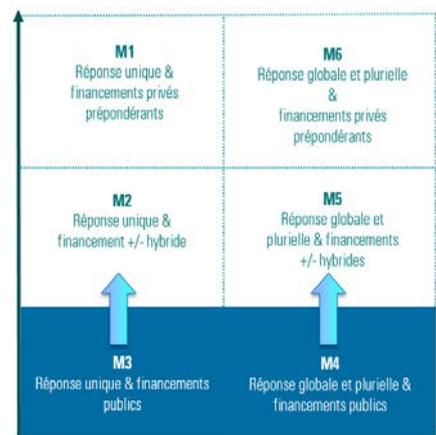
3.2.1 Description et leviers

Compte tenu des incertitudes autour du maintien des financements publics, les associations élaborent des stratégies visant l'hybridation de leurs ressources. Les associations qui mettent en œuvre cette stratégie cherchent ainsi à assurer leur pérennité, et sont en quête d'une plus grande indépendance financière.

De manière concrète, cette stratégie d'hybridation peut reposer sur **un élargissement de la cible des bénéficiaires**. L'association va proposer ses services (maintien de l'activité préexistante) en s'adressant à **d'autres publics, parfois plus solvables**.

Outre l'élargissement de la cible des bénéficiaires, l'association en recherche de nouvelles sources de financement pourra également recourir **au mécénat, à la générosité du public, ou encore au partenariat avec des entreprises privées lucratives**. Toutefois, il est important de souligner ici que cette stratégie ne s'inscrit pas dans une volonté de s'affranchir des financements publics mais bien de gagner en indépendance financière et d'assurer sa pérennité.

Exemple : une association gestionnaire de résidences-autonomie choisit de développer des activités qui ont pour but de favoriser le bien-être physique et psychologique des personnes y vivant. Elle propose alors des animations sportives à ses usagers, qui leur permettront d'adopter des comportements qui éviteront de chuter. Celles-ci seront liées au dessein de ces structures, c'est-à-dire la prévention de la perte d'autonomie.





3.2.2 Risques associés à la stratégie d'hybridation des ressources

Les risques encourus par les associations qui s'inscrivent dans cette stratégie sont de deux ordres :

- un risque social ;
- un risque économique.

Le risque social

Sur le plan social, la stratégie visant à élargir la cible de ses bénéficiaires peut éloigner l'association de son projet associatif originel. Il existe, en l'espèce, un risque de glissement des activités de l'association vers des publics dit solvables au détriment des bénéficiaires « plus fragiles ».

Exemple : une association œuvrant dans le champ du soutien scolaire pour enfants en difficulté en zone d'éducation prioritaire, lance une activité de soutien scolaire à domicile pour tout public.

Le risque économique

Face au désengagement de l'Etat dans le financement des associations, nombre d'entre elles ont envisagé de faire appel à la générosité pour compenser la baisse de leurs ressources. Pour parvenir à des résultats significatifs en matière de collecte de fonds, il faut développer une véritable stratégie de fundraising et mobiliser les compétences nécessaires, les moyens humains et financiers afférents. Si la collecte de fonds n'est pas envisagée comme un véritable investissement, elle ne produira pas les fruits escomptés. Le risque réside donc dans le différentiel entre les projections et les réalisations.

Par ailleurs, le déploiement d'activités dans une logique commerciale va nécessiter de mener une réflexion assez fine sur la tarification des prestations vendues. La maîtrise et la connaissance des coûts vont alors être nécessaires à la détermination du prix des biens ou des services. Sans cette approche, l'équilibre économique de ces activités risque d'être rapidement fragilisé.

3.2.3 Profil des associations

Si cette stratégie concerne l'ensemble des associations, elle s'adresse principalement aux petites et aux moyennes associations. En effet, ces associations en quête d'équilibre économique doivent trouver des marges de manœuvre financières.

Cette stratégie s'observe notamment sur les secteurs du tourisme social et solidaire, du sport et de la petite enfance.

Avantages	Risques-Inconvénients
<p>Indépendance financière accrue</p> <p>Equilibre économique moins instable</p>	<p>Eloignement du projet associatif originel</p> <p>Investissement en moyens humains et technique pour faire appel à la philanthropie ou à l'investissement à impact social</p>
Leviers	Ecueils à éviter
<p>Elargissement de la cible des bénéficiaires</p> <p>Recherche de bénéficiaires plus solvables</p> <p>Diversification des sources de financement : mécénat, appel à la générosité du public, partenariats avec des entreprises privées lucratives</p>	<p>Trop peu de moyens investis dans une démarche de collecte de fonds quels qu'ils soient</p>

Illustration

Une association de taille moyenne qui œuvre dans le secteur de l'accompagnement social à la personne dispose de plusieurs antennes, réparties à l'échelle d'une région. L'association se retrouve confrontée à des difficultés financières compte tenu de la baisse des subventions qui lui sont accordées et, dans ce contexte, le siège n'est plus en capacité de soutenir les projets développés au niveau local par les Directeurs d'antenne.

Pour faire face à ces difficultés, la gouvernance de l'association a convenu, en lien avec les Directeurs d'antenne, que les initiatives locales devaient être développées afin d'identifier des financements complémentaires et permettre ainsi à l'association d'assurer la pérennité de toutes ses antennes locales.

Les Directeurs d'antennes se sont saisis de cette opportunité et ont su capitaliser sur les besoins des partenaires privés locaux pour qu'ils soutiennent financièrement les projets et assurer la pérennité des antennes locales.

La stratégie de la gouvernance de l'association aura été déterminante car elle a su capitaliser sur la capacité d'initiative des Directeurs pour identifier au niveau local des partenaires pour acquérir des marges de manœuvre financières.



3.2.4 Leviers internes à mettre en œuvre

Les associations qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie d'hybridation de leurs ressources et d'approfondissement de leurs activités peuvent se référer aux leviers internes présentés dans la suite de ce rapport sous forme de fiches. Elles portent sur des bonnes pratiques à mettre œuvre par les acteurs associatifs afin de les aider dans la transformation de leur organisation et dans la réalisation de leurs missions.

Pour la stratégie relative à l'hybridation des ressources et l'approfondissement des activités actuelles, les fiches leviers internes sont les suivantes :

- **Thématique 1 : Financement, renforcement et diversification des ressources**
 - **Fiche 1.1** : Comment faire appel au mécénat de compétences ?
 - **Fiche 1.2** : Comment financer une innovation sociale ?
 - **Fiche 1.3** : Comment et par qui se faire accompagner sur son projet économique ?
 - **Fiche 1.4** : Renforcer son haut de bilan, pourquoi et comment ? (fonds propres et quasi fonds propres) ?
 - **Fiche 1.5** : Diversifier ses ressources en recourant à l'Épargne salariale (agrément ESUS) ?
 - **Fiche 1.6** : Comment et pourquoi développer une filiale commerciale ?
- **Thématique 2 : Stratégies, alliances et partenariats**
 - **Fiche 2.2** : Alliances et partenariats : avec qui ? et pourquoi ?

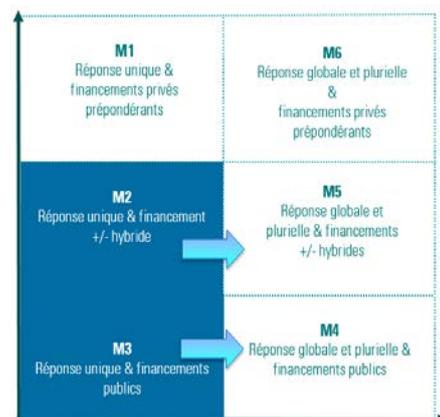
3.3 Stratégie 2 : la diversification des activités

3.3.1 Description et leviers

La stratégie de diversification des activités repose sur une approche plus globale du besoin social. Pour être en capacité d'accompagner les bénéficiaires de manière globale et couvrir les différentes spécificités du besoin social, les associations vont développer des activités dans une logique de complémentarité, de parcours ou de filières.

Pour parvenir à mettre en œuvre cette stratégie, les associations ont plusieurs options :

- **la croissance interne** : l'association crée en interne de nouvelles activités en synergie avec celles préexistantes ;
- **la croissance externe** : l'association identifie une autre organisation qui a d'ores et déjà développé les activités envisagées et procède à une fusion-acquisition ;
- **l'alliance stratégique** : avec d'autres partenaires dont les activités sont en étroite synergie avec celles de l'association. Ces alliances peuvent prendre différentes formes : des coopérations, des partenariats.



Qu'il s'agisse d'un de ces trois scénarios, les associations parties prenantes au projet (défensif : assurer la survie économique ou offensif : changer d'échelle) peuvent également poursuivre un objectif d'économies d'échelle. Cela consiste en la **mutualisation de certaines fonctions**, souvent des fonctions supports : ressources humaines comptabilité, services généraux, direction financière.

A titre d'exemple, une association gestionnaire de résidences autonomie peut établir une convention de partenariat avec des services d'aide à domicile et des services de soins infirmiers à domicile ne proposant pas ce type de services, le partenariat permettra d'assurer la prise en charge des résidents en perte d'autonomie ou qui ont besoin ponctuellement de ces services.

3.3.2 Risques associés à la stratégie de diversification des activités

Les risques associés à cette stratégie reposent principalement sur la capacité des associations à :

- développer de nouvelles activités ;
- nouer des alliances ou des partenariats dans une logique de complémentarité.

Développer de nouvelles activités

Le développement de nouvelles activités complémentaires nécessite au préalable :

- d'avoir repensé le besoin social auquel l'association entend répondre ainsi que ses cibles afin de privilégier des activités en cohérence avec celles en place ;
- d'obtenir les financements des pouvoirs publics pour conduire cette démarche (activités tarifées). Or, le développement de la commande publique au détriment de la subvention a changé la donne. En effet, dès lors que les choix opérés par les associations porteront sur des activités qui font l'objet de commande publique, elles devront s'adapter pour répondre aux exigences posées par les appels d'offres ;
- de développer les sources de financement privées telles que la vente de prestations annexes, le mécénat quelle qu'en soit la forme ou encore les dons de particuliers.

Nouer de nouvelles alliances - partenariats

Certaines associations envisagent leur situation (maintien, survie ou développement) de façon très pragmatique et sont ainsi tout à fait disposées à envisager des alliances (coopérations, fusions, rapprochements, conventionnements, ...). Le contexte dans lequel évolue l'association peut occasionner des résistances culturelles, politiques, organisationnelles ou territoriales à la mise en œuvre de cette stratégie d'alliance/partenariat. ..

3.3.3 Profil des associations

La plupart des associations sont concernées par cette stratégie, dont les secteurs suivants :

- le secteur sanitaire, social et médico-social ;
- le secteur de l'enfance et de la petite enfance ;
- le secteur de l'aide, des soins et de l'accompagnement à domicile ;
- le secteur de l'animation périscolaire.

Avantages	Risques-Inconvénients
Indépendance financière accrue Amélioration de l'équilibre économique	Eloignement du projet associatif originel
Leviers	Ecueils à éviter
Croissance interne et développement d'activités complémentaires Croissance externe et absorption d'organisation aux activités complémentaires Alliances avec d'autres acteurs	Glissement de la mission Défaut de cohérence dans le projet de partenariat (valeurs non partagées, absence de synergies)

Illustration

Une association de taille moyenne, reconnue d'utilité publique, a pour mission d'aider les personnes en situation morale et sociale difficile. Cette association s'est constituée dans un premier temps sur l'accueil et l'hébergement des femmes seules avec enfants en CHRS.

Quelques années plus tard, l'association vient à élargir sa mission sociale à l'accompagnement et l'orientation des enfants accueillis afin de proposer un dispositif transversal, en cohérence avec le parcours de ces usagers.

Toutefois, en raison de la raréfaction des finances publiques, cette association a connu des difficultés financières qui l'ont menée à développer une nouvelle activité, autre que l'accompagnement et l'hébergement pour pouvoir obtenir des ressources différentes.

Aussi, l'association a souhaité poursuivre son développement par la création d'une nouvelle activité, complémentaire à ces actions d'hébergement et d'accompagnement. C'est ainsi que l'association a créé un pôle formation et insertion professionnelle financé par des subventions, ce qui lui a permis de disposer d'une assise financière plus large et d'opérer un mécanisme de péréquation entre ses différentes activités.

En réinterrogeant son organisation et en approchant de manière large sa mission sociale, cette association a été en capacité de développer de nouvelles activités et par la même occasion de disposer de recettes plus importantes, financées par des subventions publiques.

3.3.4 Leviers internes à mettre en œuvre

Les associations qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie de diversification de leurs activités peuvent se référer aux leviers internes présentés dans la suite de ce rapport sous forme de fiches. Elles portent sur des bonnes pratiques à mettre œuvre par les acteurs associatifs afin de les aider dans la transformation de leur organisation et dans la réalisation de leurs missions.

Pour la stratégie relative à la diversification de leurs activités, les fiches leviers internes sont les suivantes :

- **Thématique 1 : Financement, renforcement et diversification des ressources**
 - o **Fiche 1.2** : Comment financer une innovation sociale ?
- **Thématique 2 : Stratégies, alliances et partenariats**
 - o **Fiche 2.1** : Le projet associatif : un outil stratégique de pilotage au service du modèle socio-économique de l'association
 - o **Fiche 2.2** : Alliances et partenariats : avec qui ? et pourquoi ?
- **Thématique 3 : Evaluer et suivre les impacts sociaux d'une action sur ses bénéficiaires**
 - o **Fiche 3.1** : Comment mesurer son impact social ?
- **Thématique 4 : Gouvernance**
 - o **Fiche 4.1** : Comment améliorer le fonctionnement des instances de gouvernance ?

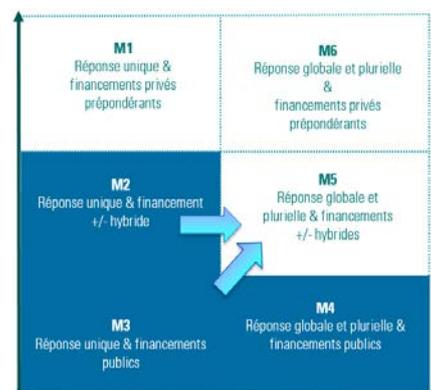
- **Fiche 4.3** : Comment et pourquoi transformer une association en SCOP/SCIC ?
- **Fiche 4.4** : Comment développer la formation des bénévoles dirigeants ?
- **Thématique 5 : Ressources humaines**
 - **Fiche 5.1** : Comment renforcer la participation des salariés au projet associatif ?

3.4 Stratégie 3 : hybridation des ressources et élargissement des activités

3.4.1 Description et leviers

Il s'agit en l'espèce d'une **combinaison des deux stratégies précédentes**. La stratégie déployée par l'association va consister tout à la fois à diversifier ses activités ainsi qu'à diversifier ses ressources. Ce type de plan de développement s'inscrit à plus long terme et nécessite de **séquencer sa mise en œuvre**.

- La première étape va plutôt reposer sur la stratégie de diversification des ressources en optant pour l'élargissement de la cible des bénéficiaires et en approfondissant ses activités actuelles ou en faisant appel à la philanthropie.
- La seconde étape visera la diversification des activités dans une logique de complémentarité, de filières ou de parcours. De nouvelles activités pourront être développées, soit par le biais d'une croissance interne, soit par celui d'une croissance externe (fusion-absorption ou partenariat stratégique).



Il est préférable de privilégier ce séquençage notamment pour gagner en lisibilité et faciliter ainsi l'accès aux fonds privés.

Pour illustrer cette stratégie :

- L'association X avait débuté son activité par la gestion d'établissements d'aide par le travail (ESAT, budget hors partie commerciale), accueillant des travailleurs handicapés et dont le modèle économique reposait quasi exclusivement sur un financement public. Afin de gagner en autonomie financière, elle a successivement créé plusieurs entreprises adaptées, dont le modèle économique repose principalement sur sa capacité à générer des ressources propres issues de la vente de ses prestations ;
- L'association Y a, quant à elle, accumulé pendant des années une expérience en matière d'organisations d'évènements pour les jeunes (loisirs-tourisme). Elle a mis à profit cette expérience en vendant des prestations d'organisations d'évènements à des tiers au plan international. Pour ce faire, l'association a créé une filiale commerciale dont elle est actionnaire majoritaire et qui est assujettie aux impôts et taxes.



3.4.2 Risques associés à la stratégie de diversification des activités

Les risques encourus dans la mise en œuvre de cette stratégie sont de plusieurs ordres :

- un risque fiscal ;
- un risque social ;
- un défaut de compétences.

Risque fiscal

En développant des activités lucratives, l'association s'expose à un risque de fiscalisation³⁰ de ses activités si celles-ci deviennent prépondérantes dans le total de leurs ressources. Pour contourner cette difficulté, certaines associations créent des filiales commerciales souvent détenues par un associé majoritaire : l'association mère.

Risque social

Sur le plan social, l'association se situe dans un réel dilemme entre les réponses apportées aux besoins sociaux et le développement de l'activité. Les bénévoles en particulier sont les plus touchés par cette dualité : il y a un risque de perte de sens pour les bénévoles qui ne se retrouveraient pas dans l'évolution de l'association.

Un défaut de compétences

La mise en œuvre de cette stratégie requiert des compétences internes pour piloter et gérer l'association au quotidien. Compte tenu du niveau de professionnalisation attendu, les associations seront dans l'obligation soit de recruter de nouveaux professionnels ou former en interne pour pallier un éventuel manque de compétences en interne.

Les évolutions auxquelles sont confrontées les associations ont conduit à une évolution du profil des dirigeants associatifs. Progressivement et pour relever les défis d'un écosystème plus complexe, du changement d'échelle à la fusion, les associations sont passées du profil de dirigeant militant à celui de dirigeant gestionnaire. L'équilibre idoine résidant entre ces deux profils : suffisamment gestionnaire pour garantir la pérennité des activités et des emplois, et suffisamment militant pour garantir la mise en œuvre du projet social.

³⁰ Article 206 du code général des impôts

3.4.3 Profil des associations

Cette stratégie concerne les associations de toutes tailles et plus particulièrement les associations du secteur sanitaire, social et médico-social.

Avantages	Risques-Inconvénients
Indépendance financière accrue Amélioration de l'équilibre économique Alliances avec d'autres acteurs	Eloignement du projet associatif originel
Leviers	Ecueils à éviter
Croissance interne et développement d'activités complémentaires Croissance externe et absorption d'organisation aux activités complémentaires	Glissement de la mission Défaut de cohérence dans le projet de partenariat (valeur non partagées, absence de synergies)

Il semblerait que cette stratégie suscite autant d'adhésion que de rejet parmi les acteurs associatifs. L'intérêt de plus en plus marqué par les associations pour les outils de diversification des ressources (crowdfunding, contrat à impact social,...) se heurte également au refus d'une partie d'entre elles de voir la puissance publique se désengager de leur financement car elles considèrent que cela relève de leurs prérogatives. Parallèlement à cela, des stratégies de rapprochement entre acteurs sont également à l'œuvre autour d'intérêts sociaux et économiques communs, ce qui laisse peut-être présager pour l'avenir la formation d'acteurs associatifs de plus grande taille.

Illustration

Afin de maintenir leur capacité d'innovation, sans faire face aux contraintes liées au financement des activités associatives, plusieurs associations de toutes tailles ont décidé de s'unir pour développer une plateforme multi-modales de services.

Cette plateforme a vocation à unifier l'ensemble des activités réalisées par les associations dans une approche transversale et globale du besoin social des bénéficiaires.

Le collectif associatif ainsi créé comporte plus de 1000 salariés avec des ressources financières publiques (produits de la tarification, subvention des activités par les collectivités territoriales, autres...) mais aussi privées par la vente de prestations à des partenaires locaux. Outre ces financements, le développement de cette plateforme associative fait appel aux financements issus de l'innovation sociale et des fonds européens.

D'un point de vue pratique, les alliances entre ces différentes associations se traduiront par la mutualisation de moyens et de compétences à travers un groupement d'intérêt économique (GIE) et une société commerciale.

Ce projet est rendu possible par les synergies créées entre les associations elles-mêmes mais aussi avec leurs partenaires locaux et les collectivités territoriales qui ont su les accompagner pour développer ce projet et obtenir les financements nécessaires.

3.4.4 Leviers internes à mettre œuvre

Les associations qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie d'hybridation des ressources et d'élargissement de ses activités peuvent se référer aux leviers internes présentés dans la suite de ce rapport sous forme de fiches. Elles portent sur des bonnes pratiques à mettre œuvre par les acteurs associatifs afin de les aider dans la transformation de leur organisation et dans la réalisation de leurs missions.

Pour la stratégie relative à l'hybridation des ressources et à l'élargissement de ses activités, toutes les fiches leviers internes sont applicables :

- **Thématique 1 : Financement, renforcement et diversification des ressources**
- **Thématique 2 : Stratégies, alliances et partenariats**
- **Thématique 3 : Evaluer et suivre les impacts sociaux d'une action sur ses bénéficiaires**
- **Thématique 4 : Gouvernance**
- **Thématique 5 : Ressources humaines**

3.4.5 Tableau de synthèse des leviers internes applicables aux stratégies d'évolution des modèles socio-économiques

	Thématique 1 : Financement, renforcement et diversification des ressources	Thématique 2 : Stratégies, alliances et partenariats	Thématique 3 : Evaluer et suivre les impacts sociaux d'une action sur ses bénéficiaires	Thématique 4 : Gouvernance	Thématique 5 : Ressources humaines
Stratégie 1 : hybridation des ressources et approfondissement des activités actuelles	✓		✓	✓	
Stratégie 2 : la diversification des activités		✓	✓	✓	✓
Stratégie 3 : hybridation des ressources et élargissement des activités	✓	✓	✓	✓	✓

A solid purple vertical bar on the left side of the page.

Leviers internes d'évolution des modèles socio-économiques des associations



4 Leviers internes d'évolution des modèles socio-économiques des associations

Au cours des entretiens réalisés auprès des acteurs associatifs, nous avons pu mettre en évidence un besoin d'accompagnement sur de nombreux sujets qui, bien souvent, sont partagés entre les différentes parties prenantes et ce quel que soit le secteur d'activités. Aussi, pour répondre à cette volonté d'accompagnement, nous avons identifié des bonnes pratiques mises en œuvre sur le terrain par des acteurs associatifs et qui peuvent transposées dans d'autres organisations. Ces bonnes pratiques sont présentées par la suite sous forme de leviers internes d'évolution qui ont vocation à aider les associations à s'approprier les dispositifs et les outils existant pour soutenir la transformation de leur organisation et la réalisation de leurs missions. Les fiches qui sont présentées dans la suite de ce rapport doivent faire l'objet d'une démarche spécifique de la part des associations employeuses afin de se les approprier et d'aller plus loin dans la mise en œuvre de ces outils.

Afin de faciliter la lecture de ces fiches leviers internes, elles ont été regroupées par thématique :

- Financement, renforcement de et diversification des ressources ;
- Stratégies, alliances et partenariats ;
- Comment suivre, évaluer et améliorer l'effet d'une action sur ses bénéficiaires ?
- Gouvernance ;
- Ressources humaines.

Il s'agit des thématiques pour lesquels un besoin récurrent d'accompagnement des acteurs associatifs a été identifiées.

Le tableau ci-après présente les différents leviers internes d'évolution.



Tableau de synthèse des fiches leviers internes d'évolution des modèles socio-économiques des associations

Thématique	Titre	Stratégie 1	Stratégie 2	Stratégie 3
Financement, renforcement de et diversification des ressources	Fiche 1.1 : Comment et par qui se faire accompagner sur son projet économique ?	✓		✓
	Fiche 1.2 : Comment faire appel au mécénat de compétences ?	✓	✓	✓
	Fiche 1.3 : Comment financer une innovation sociale ?	✓		✓
	Fiche 1.4 : Renforcer son haut de bilan, pourquoi et comment ? (fonds propres et quasi fonds propres) ?	✓		✓
	Fiche 1.5 : Diversifier ses ressources en recourant à l'Épargne salariale (agrément ESUS) ?	✓		✓
	Fiche 1.6 : Pourquoi et comment développer une filiale commerciale ?	✓		✓
Stratégies, alliances et partenariats	Fiche 2.1 : Le projet associatif : un outil stratégique de pilotage au service du modèle socio-économique de l'association		✓	✓
	Fiche 2.2 : Alliances et partenariats : avec qui ? et pourquoi ?	✓	✓	✓
Evaluer et suivre les impacts sociaux d'une action sur ses bénéficiaires	Fiche 3.1 : Comment mesurer son impact social ?		✓	✓
Gouvernance	Fiche 4.1 : Comment développer la formation des bénévoles dirigeants ?		✓	✓
	Fiche 4.2 : Comment et pourquoi transformer une association en SCOP/SCIC ?			✓
	Fiche 4.3 : Comment améliorer le fonctionnement des instances de gouvernance ?		✓	✓
	Fiche 4.4 : Pourquoi et comment transformer une association en fondation ?		✓	✓
Ressources humaines	Fiche 5.1 : Comment renforcer la participation des salariés au projet associatif ?			✓
	Fiche 5.2 : Comment développer un management innovant et respectueux des individus ?		✓	✓



4.1 Thématique 1 : Financement, renforcement et diversification des ressources

Fiche 1.1 : Comment et par qui se faire accompagner sur son projet économique ?

Description et objectifs du levier interne

Les associations, dans leur souci de professionnalisation, ont besoin d'appui et de soutien pour mettre en place leur stratégie, notamment sur le volet économique. Qu'il s'agisse de développer des ressources propres ou de réussir un projet de rapprochement avec une autre association, l'accompagnement économique peut être un véritable outil pour réussir ces démarches.

Etre accompagné signifie être appuyé par une structure externe. De nombreux dispositifs existent, chacun avec ses cibles et spécificités. Les acteurs plus généralistes ou les têtes de réseau associatives ont pour rôle, dans le cadre de ce levier, d'orienter les associations vers les dispositifs d'accompagnement adéquats à chacune. L'accompagnement peut être une information, une formation, un apport de conseil ou encore un financement. Il peut également regrouper ou cumuler plusieurs dispositifs.

L'offre privée est assez rare ou alors consiste en un accompagnement à titre gracieux de la part d'un tiers extérieur afin d'être accessible aux associations. L'offre publique est relativement diverse mais souvent peu connue des associations.

Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

- Accompagner des acteurs externes spécialisés dans les modèles économiques afin d'aider les associations à solutionner des problématiques internes grâce à l'apport d'expertise qu'elles n'ont pas forcément en interne.
- Permettre à son association de changer d'échelle, de réussir sa transition de modèle économique, de développer ses ressources propres et de mener à bien un projet stratégique.



Modalités de mise en œuvre

<p>- Identifier et qualifier le besoin économique</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Besoin de fonds propres pour la structure ? ○ Besoin de fonds pour un projet d'investissement ? ○ Besoin de fonds pour une innovation ? ○ Besoin de diversifier ses ressources publiques / privées ? 	<p>- Identifier le dispositif d'accompagnement adéquat</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ S'informer auprès de structures « têtes de réseau » pour connaître la diversité des dispositifs auxquels l'association est éligible, tant au niveau national que local. ○ Choisir le ou les dispositif(s) auxquels s'adresser en les ciblant au mieux pour une meilleure efficacité de l'accompagnement. 	<p>- Construire un parcours de l'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Définir un calendrier en fonction du projet et des dispositifs et partenaires d'accompagnement choisis. ○ Impliquer les parties prenantes internes. ○ Articuler les dispositifs d'accompagnement.
--	---	--

Facteurs clés de réussite

- Faire adhérer les différentes parties prenantes internes de l'association : administrateurs, dirigeants, salariés, bénévoles.
- Positionner l'accompagnement économique en mode projet pour que cela soit suivi et mené par une personne en particulier en interne (bénévole ou salarié).
- Prioriser les dispositifs d'accompagnement afin de ne pas s'engager dans une démarche trop chronophage et peu efficiente.
- Face au coût que peut avoir parfois l'accompagnement économique :
 - Solliciter un accompagnement à titre gracieux d'un tiers extérieur tel qu'un cabinet de conseil ou au mécénat de compétences afin d'être appuyé en amont sur la définition du projet stratégique d'accompagnement économique ;
 - Faire appel à des syndicats, fédérations, réseaux ou autres associations qui ont la capacité à mutualiser les moyens d'accompagnement.



Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Gouvernance
- Direction salariée ou bénévole
- Salariés et/ou bénévoles en charge des aspects financiers, budgétaires, économiques

- Externes

- Têtes de réseau associatif
- Acteurs publics de l'accompagnement stratégique et économiques

Ressources mobilisables / outils

- Informations :

- Les réseaux transversaux ou par branche professionnelle (Le Mouvement associatif, Nexem, UDES, Animafac, UNA, ...) dont le rôle est d'accompagner leurs adhérents sur ces problématiques de développement en proposant des outils, formations, atelier et échanges ;
- DLA – dispositifs locaux d'accompagnement : appui aux associations employeuses, accompagnement gratuit pour consolider le modèle économique et pérenniser les emplois ;
- France Active : accompagnement et financements des entrepreneurs sociaux (conseil, financements solidaires, mise en réseau).
- Adasi – dispositif d'accompagnement à la stratégie et à l'innovation (diagnostic et accompagnement) ;
- Avise : mission d'accompagnement à l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité ;

- Documents :

- *Associations : quels sont vos besoins d'accompagnement*, Avise / CPCA / CSA, 2011
- *Accompagner les mutations associatives*, Etat des lieux et propositions, 2012
- « Accompagner le changement », *La Vie associative* n°24



Fiche 1.2 : Comment faire appel au mécénat ?

Description et objectifs du levier interne

Le mécénat est un soutien matériel ou financier apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général.

Pour y être éligible, l'activité de l'association doit posséder un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourir à la mise œuvre du patrimoine artistique :

- Le but de l'association ne doit pas être lucratif ;
- La gestion de l'association doit être désintéressée ;
- L'association ne doit pas être limitée à un cercle restreint de personnes.

Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

- Développer les ressources **financières** mais aussi **humaines** ou **matérielles** pour la structure ou un projet précis ;
- Communiquer et faire connaître son projet associatif et/ou un projet et se différencier dans un secteur concurrentiel entre associations ou entre lucratif et non lucratif ;
- Nouer des partenariats avec les entreprises, décloisonner les mondes dans une optique d'échanges et de collaborations ;
- Renforcer l'ancrage territorial de la structure, notamment avec le mécénat de compétences qui implique directement les salariés des entreprises mécènes.



Modalités de mise en œuvre			
<p>- Intégrer dans son projet associatif une stratégie de mécénat</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Déterminer les axes de travail du ou des projet(s) qui seront proposé(s) au soutien des entreprises (financier, matériel ou humain) ○ Définir l'objectif à atteindre en termes de financement / ressources (matérielles ou humaines) supplémentaires 	<p>- Faire adhérer les différentes parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Faire valider la stratégie par le Conseil d'administration ○ Informer les salariés, bénévoles voire les bénéficiaires de la stratégie retenue ○ Impliquer les salariés et bénévoles dans la démarche, notamment en cas de mécénat de compétences ○ Dédier une personne salariée ou bénévole à la mise en œuvre de la stratégie définie 	<p>- Lancer une campagne de mécénat</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cibler les mécènes (entreprises et/ou individus) à mobiliser ○ Activer les réseaux (Conseils d'administration, professionnels, personnels, prestataires, ...) ○ Lancer la campagne de communication (documents de présentation et dossiers de demande de mécénat) ○ Identifier et répondre aux appels à projets en précisant le(s) type(s) de mécénat recherché(s) 	<p>- Suivre et animer les partenariats de mécénat</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Etablir une convention de mécénat ○ Le cas échéant, prévoir un temps d'accueil et de sensibilisation pour l'accueil des salariés « mécènes de compétences » ○ Remercier les mécènes et donateurs ○ Informer sur le déroulé du projet soutenu ○ Mettre en œuvre les contreparties promises ○ Fidéliser les partenaires et si possible les rendre prescripteurs



Facteurs clés de réussite

- Faire adhérer les acteurs internes (administrateurs, salariés et bénévoles) à un projet de partenariat avec des partenaires privés lucratifs au service du projet associatif ;
- S'engager sur des objectifs réalistes et cohérents avec l'identité de l'association (taille, ancienneté, budget, rayonnement,...) ;
- Préparer et accompagner les bénévoles et salariés à l'accueil de salariés des entreprises mécènes dans le cas de mécénat de compétences ;
- Prévoir une organisation interne adéquate en cas de don en nature afin de s'assurer de l'utilité du don et des capacités de stockage de l'association, en particulier pour des dons alimentaires (chaîne du froid) ;
- Définir en amont les indicateurs de suivi du projet avec les mécènes et également les contreparties qui s'imposent à l'association ;
- Dédier un minimum de moyens au projet de levée de fonds, avant tout humain pour le suivi des démarches et des relations avec les mécènes ;
- Proposer des projets clairs où les partenaires peuvent être parties prenantes et non uniquement financeurs et savoir à quelle hauteur leur soutien est attendu.

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- o Gouvernance
- o Equipes salariées
- o Bénévoles

- Externes

- o Bénéficiaires, usagers, clients
- o Partenaires institutionnels
- o Partenaires commerciaux
- o Actuels financeurs ou donateurs
- o Collaborateurs des entreprises

Ressources mobilisables / outils

Informations :

- o Guide du mécénat Entreprises et Associations du Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports : http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/mecenat_guide_juridique.pdf
- o Guide sur les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS : <http://www.esspace.fr/gouvernance.html>
- o Fondation de France : informations pratiques et généralistes sur la philanthropie
- o Site Admical : <http://www.admical.org/contenu/etre-eligible-au-mecenat>
- o Fiches Repères Admical n° 3 et 7 sur le mécénat de compétences et le mécénat en nature
- o Articles 238 bis et 200 du Code général des impôts

Documents :

- o Demande de rescrit fiscal confirmant la reconnaissance d'intérêt général de l'association à déposer aux services des impôts auxquels est rattaché le siège de l'organisme demandeur. Cette reconnaissance permet de confirmer la possibilité pour l'association de délivrer des reçus fiscaux pour les organismes ayant la capacité à recevoir des dons

Reçu de dons :

Formulaire Cerfa n°11580*03



Fiche 1.3 : Comment financer une innovation sociale ?

Description et objectifs du levier interne

Les associations ont une réelle capacité à développer des innovations sociales qui permettent de répondre de façon adaptée et pertinente aux évolutions des besoins sociaux. Néanmoins, ils éprouvent de grandes difficultés à trouver les financements nécessaires à la mise en place de leur projet et à leur expérimentation. Cette fiche se fixe pour objectif de présenter les principaux outils et dispositifs vers lesquels les associations peuvent s'orienter pour trouver des solutions de financement.

Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

Les besoins sociaux sont en perpétuelle évolution. En témoigne par exemple la problématique d'allongement de la durée de vie de la population, qui entraîne la nécessaire adaptation des acteurs qui interviennent sur la prise en charge de la dépendance, et sont ainsi conduits à concevoir et développer de nouveaux services.

Si l'innovation technologique est aujourd'hui particulièrement bien appréhendée et soutenue en France, il n'en est pas de même pour l'innovation sociale dont les pouvoirs publics ne se sont saisis que très récemment en imaginant des dispositifs de soutien.

Facteurs clés de réussite

- Proposer une innovation sociale adaptée aux besoins sociaux (mon projet est-il pertinent au regard des besoins auxquels j'entends répondre ? L'ai-je vérifié ?)
- Elaborer un dossier de présentation du projet innovant comprenant les impacts attendus (bénéfices pour les individus, coûts évités, améliorations envisagées)
- Construire un plan de financement
- Identifier et agréger des partenaires (soutiens du projet)
- Communiquer sur les prix ou concours gagnés (gage de sérieux et de reconnaissance si le projet est sélectionné)



Acteur(s) à impliquer

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Internes o Les administrateurs o Les équipes salariées | <ul style="list-style-type: none"> - Externes o Bénéficiaires, usagers, clients o Partenaires institutionnels o Partenaires financiers o Partenaires techniques |
|---|---|

Ressources mobilisables/outils

- AVISE : Agence de valorisation des initiatives socio-économiques www.avise.org
- Loi ESS n° 2014-856 du 31 juillet 2014 (définition innovation sociale art.15)
- Europe et Innovation sociale : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&langId=fr>
- www.fonda.asso.fr : Projet de plate-forme des innovations sociales la Fonda et le CGET: qui vise à réunir et valoriser, au sein d'un espace numérique unique et grâce à un moteur de recherche dédié, l'ensemble des innovations sociales repérées et diffusées au sein de sites référençant des innovations
- Guide sur les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS : <http://www.esspace.fr/gouvernance.html>
- *www.anrt.asso.fr

Outils et dispositifs

Les subventions et les fonds européens constituent une part importante du financement de l'innovation sociale et les solutions. Or d'autres outils existent et se développent :

- Le contrat CIFRE
- Le contrat à impact social (CIS)
- Le crowdfunding
- Le FISO
- Le NovESS
- Le PESS

L'ensemble de ces outils sont à utiliser en fonction des besoins propres à chaque association.



Le CIFRE

Présentation

Le dispositif CIFRE* - Conventions Industrielles de Formation par la Recherche - subventionne toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public. Les travaux aboutiront à la soutenance d'une thèse en trois ans.

Le Ministère chargé de la recherche souhaite en effet favoriser le développement de la recherche partenariale publique-privée et de placer les doctorants dans des conditions d'emploi.

Modalités

Il repose sur quatre acteurs :

- **L'association** recrute en CDI ou CDD (articles D. 1242-3 & 6 du code du travail) un diplômé de niveau Master à qui elle confie une mission de recherche stratégique pour son développement socio-économique. Le salaire d'embauche ne peut être inférieur à 23 484 € annuel brut. Les travaux constitueront l'objet de la thèse du salarié-doctorant.
- **Le laboratoire de recherche académique** encadre les travaux du salarié-doctorant, à ce titre ce dernier est inscrit dans l'école doctorale de rattachement du laboratoire. Arrêté du 7 août 2006 relatif à la formation doctorale.
- **Le doctorant** consacre 100% de son temps (qui peut être partagé entre l'entreprise et le laboratoire académique) à ses travaux de recherche. Il bénéficie d'une double formation académique et professionnelle.
- **L'ANRT** contracte avec l'entreprise une Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE) sur la base de laquelle une subvention est versée à l'entreprise.

Montant des financements accordés à l'association

- La subvention annuelle est portée à 14 000 € (non assujettie à la TVA).
- A cette subvention s'ajoute le Crédit d'Impôt Recherche (CIR), calculé sur la part non subventionnée des coûts complets, et qui permet à l'entreprise de percevoir une somme annuelle d'au moins 10 595 €. Le subventionnement est alors de 50% sur coût complet. Toutefois, seules les associations fiscalisées peuvent bénéficier du CIR.

Eligibilité

- **L'entreprise** doit être de droit français.
- **Le candidat** est titulaire d'un diplôme de niveau Master. Le dispositif CIFRE est ouvert à toute nationalité. Il s'agit pour lui d'une première expérience professionnelle de recherche. Pour répondre à l'obligation du candidat de ne pas être embauché par la structure et/ou d'avoir démarré sa formation doctorale depuis plus de 12 mois à la date d'effet de la CIFRE, la demande d'une CIFRE doit intervenir au plus tard 9 mois après la date d'embauche du candidat par ladite structure et la date de première inscription en formation doctorale (délai de rigueur).
- **Le laboratoire de recherche académique** reconnu sera implanté dans une université, une école, un organisme public de recherche. Cela peut être un laboratoire étranger. Dans ce cas, l'implication par une **co-tutelle** d'un laboratoire français reconnu est nécessaire.

Le CIFRE

Les critères d'évaluation

- Répondre à une stratégie générale dans l'entreprise : le sujet proposé doit s'intégrer dans une volonté de développement de l'entreprise.
- Donner une formation effective en entreprise : en fin de convention le docteur doit pouvoir justifier d'une réelle expérience professionnelle de recherche.
- Proposer un sujet ouvert sur le monde de l'entreprise : à l'issue de la formation doctorale, le docteur doit pouvoir valoriser ses acquis méthodologiques et scientifiques.
- Fournir un dossier complet : les experts chargés de l'expertise scientifique et de l'expertise socio-économique doivent pouvoir trouver dans les dossiers les éléments nécessaires à l'élaboration de leur avis : documents présentant l'entreprise, CV complet du candidat, sujet de recherche développé, présentation de l'équipe de recherche en termes d'encadrement, de résultats et de moyens techniques et scientifiques. Toute demande de complément d'information stoppe l'instruction et en allonge son délai.

Avantages

Le CIFRE permet aux associations d'accéder à des doctorants qui vont leur permettre de développer des innovations sociales.

Le contrat avec le doctorant peut être conclu en CDI ou CDD.

La répartition entre le temps de travail en entreprise et celui dédié à la recherche est librement arrêté entre le doctorant et l'association.

Inconvénients

Le thème de thèse du doctorant doit être en phase avec les projets de l'association en termes d'innovation sociales attendues.

Pour en savoir plus : http://www.anrt.asso.fr/fr/espace_cifre/accueil.jsp

Le contrat à impact social (CIS)

Définition

Le CIS est un dispositif tripartite qui permet de financer un projet social innovant générateur de coûts évités pour la Collectivité. Tous les besoins sociaux peuvent être concernés : insertion sociale et professionnelle, prévention de la récidive, placement des enfants, lutte contre le surendettement...

Ce mécanisme vise particulièrement les programmes de prévention des risques sociaux dont les impacts peuvent être mesurés et dont les coûts évités pour la collectivité peuvent être mis en évidence.

Modalités

Le mécanisme est le suivant : un opérateur social (association, fondation, entreprise sociale) propose à des investisseurs (acteurs bancaires classiques, impact investing (Investisseurs qui recherchent un double impact : économique et social), fondations...) et à la puissance publique concernée par son projet (collectivité territoriale, ministère, agences d'Etat) un projet à caractère expérimental visant à améliorer la situation de bénéficiaires et comprenant des objectifs de résultat et d'impact (ex : engagement d'accompagner 500 chômeurs de longue durée vers un emploi durable (insertion positive 2 ans après la sortie du dispositif)). Les trois parties s'accordent sur ces objectifs et les modalités de les atteindre. L'investisseur privé va octroyer à l'opérateur le financement total du projet. Au terme du projet, un évaluateur externe indépendant va mesurer l'atteinte des objectifs. S'ils sont atteints l'investisseur est remboursé par la puissance publique qui lui verse un taux d'intérêt. Le paiement de ce taux d'intérêt est justifié par le fait que la mise en place de l'action a permis à la collectivité de réduire ses dépenses dans le secteur concerné par le projet (notion de coût évité). A l'inverse s'ils ne sont pas atteints, l'investisseur perd sa mise ou une partie de son investissement. Il s'agit d'un dispositif de paiement aux résultats.

Le secrétariat à l'Economie Sociale et Solidaire a lancé un **appel à projets** ouvert à tous les opérateurs sociaux jusqu'en mars 2017 : <http://www.economie.gouv.fr/contrat-impact-social/lappel-a-projets> qui permet d'obtenir une labellisation par l'Etat et qui facilite la mise en relation entre les différentes parties prenantes d'un contrat.

Avantages

L'opération est neutre pour l'opérateur social qui ne rembourse rien qu'il soit en situation de succès ou d'échec. Seul un risque d'image persiste si l'opérateur échoue.

Inconvénients

Le CIS est peu adapté aux petites structures ou à celles qui sont très récentes (faible niveau de garanties pour les investisseurs).

Le nombre et la diversité d'acteurs investis dans la mise en œuvre du CIS nécessite une très bonne coordination dans la définition, le suivi et le bilan du projet

Sources et documentation :

- Contrat à impact social, des clefs pour comprendre le Juris association n°537 du 15 avril 2016 Eve Durquety et Adrien Baudet
- <http://www.economie.gouv.fr/contrat-impact-social>
- Social impact bonds : un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale : Institut de l'entreprise nov.2015
- - OCDE, CFE/LEED(2015), Understanding social impact bonds, 2015/10/REV1 REV1, 9-10 novembre 2015
- Avis du HCVA, relatif à l'appel à projets de « social impact bonds »
<http://www.associations.gouv.fr/1239-les-avis-du-hcva.html>
- Investissement social : extension du domaine de la lucrativité ? Le Mouvement associatif dans Juris associations n°523

Le crowdfunding

Définition :

Le financement participatif ou crowdfunding (de « crowd » la foule et « funding » financement) est un mécanisme qui permet de récolter des fonds, généralement de petits montants, auprès d'un large public. A l'origine orienté vers le financement de projets créatifs (musique, édition, film, etc.) ou entrepreneuriaux défendant certaines valeurs et cherchant une alternative au prêt bancaire, ce mode de financement est en plein essor en France (78 millions d'euros récoltés en 2013, 296 millions en 2015*) et se développe sur tout type de financement et d'investissement. Les acteurs de ce secteur ont des approches extrêmement diverses pouvant aller du respect de l'esprit communautaire de ses débuts, à la poursuite de logique de rendement traditionnelle.

Les formes de financement participatif :

- *Les contributions* : qui permettent de récolter des contributions monétaires pouvant donner lieu à des contreparties non-financières diverses (CD dédicacé par l'artiste, places de spectacle, etc.),
- *Les dons*,
- *Les prêts* : qui permettent le financement de projets via des prêts gratuits ou rémunérés
- *Les investissements* : qui permettent le financement d'un projet entrepreneurial via la souscription de titres de capital ou de créance, et dont la contrepartie est la participation aux éventuels bénéfices du projet.

Modalités**

Le porteur de projet présente ses besoins et l'objectif à atteindre pour les satisfaire. Il peut le faire par différents moyens (textes, photos, vidéos...). Il propose également des contreparties diverses adaptées au montant de la contribution versée.

Pour diffuser son projet, le porteur peut passer par une plateforme dédiée. Cette plateforme ne sert que d'intermédiaire et encaisse les fonds pour le compte de l'association.

Le contributeur verse un don ou une contribution...et attend selon les cas la contrepartie promise. Les appels à contribution sont limités dans le temps et les fonds sont restitués aux contributeurs si l'objectif de collecte n'est pas atteint.

Montants collectés

Les montants collectés vont de 1 € à plusieurs centaines de milliers d'euros selon la taille des projets. Selon l'observatoire du crowdfunding***, le montant moyen collecté sur des projets à impact social s'élève à 4 974 €, à 4 239 € pour un projet culturel et à 5 121 € pour un projet à impact environnemental.

Exemples de plateformes

- HelloAsso (spécialement dédiée au financement des projets associatifs) : <http://helloasso.com/>
- Arizuka, « premier site de crowdfunding entièrement dédié à l'intérêt général » : <http://www.arizuka.com/>
- Ulule : <http://fr.ulule.com/>
- Kickstarter (en anglais) : <https://www.kickstarter.com/>
- KissKissBankBank : <http://www.kisskissbankbank.com/>
- My Major Company : <http://www.mymajorcompany.com/>
- TousNosProjets.fr : service de Bpifrance pour le soutien de l'émergence en France de la finance participative au sens large, en mettant en avant ses différents opérateurs et les projets qu'ils proposent : <http://tousnosprojets.bpifrance.fr/>

Le crowdfunding

Avantages

Le crowdfunding a l'avantage d'être accessible à toutes les associations quel que soit le projet financé. Reposant sur le principe des cercles concentriques (je fais appel à mon premier réseau puis le second...) il peut être utilisé auprès de ses adhérents.

Le crowdfunding permet au porteur de projet de tester son idée auprès du grand public. En effet, s'il ne parvient pas à récolter beaucoup d'argent, cela peut signifier que son projet ne correspond pas à un besoin manifeste.

Inconvénients

- Le crowdfunding est plutôt l'apanage des petites associations ou réservé aux petits projets.

Néanmoins, le secteur évolue très rapidement et certains projets de grande ampleur ont vu le jour grâce au crowdfunding en mobilisant plusieurs centaines de milliers d'euros.

- Dépasser le 1^{er} cercle de contributeurs (ceux qui sont en lien direct avec l'association) nécessite de mobiliser des moyens humains et matériels importants pour communiquer plus largement sur la campagne de collecte et le projet

Aspects légaux et fiscaux du crowdfunding

Les plateformes de crowdfunding doivent adopter des statuts juridiques selon le type de financement proposé : le statut d'Intermédiaire en Financement Participatif (plateforme de don ou de prêt), celui de Conseiller en Investissement Participatif ou celui de Prestataires en Services d'Investissement (plateforme d'investissement).

Pour la fiscalité :

- Dans le modèle du prêt, les intérêts perçus seront soumis à l'impôt sur le revenu et aux prélèvements sociaux.
- Dans le modèle où l'investisseur entre dans le capital, s'il s'agit d'une PME il peut avoir droit à une réduction d'impôt sur le revenu égal à 18% du montant des versements ou à une réduction d'ISF de la moitié des sommes investies. Si l'investisseur ne demande pas de réduction d'impôt à l'entrée dans le capital de la PME, il peut choisir de placer ses titres dans un plan d'épargne en action et ainsi les dividendes et plus-values de cession seront exonérées d'impôt sur le revenu. Ces avantages sont conditionnés à la détention pendant cinq ans des titres souscrits.
- Les dons peuvent ouvrir droit, sous certaines conditions à une réduction d'impôt sur le revenu de 66% ou à une réduction d'ISF de 75% du montant du don. Cependant, si le don est assorti d'une contrepartie ayant une valeur supérieure à 25% du montant du don ou à 60 euros, ces avantages fiscaux ne sont plus applicables et l'organisme bénéficiaire doit facturer la TVA au donateur.

Sources et documentation :

- **source : Mouvement associatif/ <http://lemouvementassociatif-centre.org/actualites/article/associations-et-crowdfunding-quelles-regles>
- *** Observatoire du crowdfunding : <http://tousnosprojets.bpifrance.fr/Observatoire>
- www.financeparticipative.org
- *Baromètre du crowdfunding : <http://financeparticipative.org/barometre-du-crowdfunding-2015/>
- www.amf-france.org
- http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/fiches_pratiques/fiches/financement-participatif-crowdfunding.pdf
- http://www.tresor.economie.gouv.fr/11060_un-label-pour-le-financement-participatif
- Code de la consommation : articles L121-1 et suivants
- Ordonnance n°2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif
- Loi 2004-575 du 21 juin 2004 sur la confiance en l'économie numérique
- Code monétaire et financier (conseiller en investissement participatif) articles L547-1 et suivants
- Code monétaire et financier (intermédiaires en financement participatif) articles L548-1 et suivants

Le FISO

Le Fonds d'innovation sociale, géré par BPI France a été créé suite à la parution de la loi ESS du 31 juillet 2014 dite loi Hamon. Il propose une avance récupérable ou prêt à taux zéro pour l'innovation (PTZI) afin d'accompagner les projets d'innovation sociale.

Opérateurs éligibles :

Sont éligibles à ce soutien les PME au sens de la définition européenne, établies dans une Région participante au dispositif FISO et portant un projet d'innovation économiquement viable et à impact social.

Peuvent également s'insérer dans ce dispositif les structures de l'ESS, à savoir :

- Les associations,
- Les structures coopératives (dont SCIC et SCOP),
- Les entreprises avec l'agrément « entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) », délivré par le Préfet.

Projets éligibles

Conditions cumulatives à respecter :

- Proposer une solution innovante (nouveau procédé, nouveau bien ou service, nouveau mode de distribution ou d'échange, nouveau mode d'organisation), répondant à un besoin social non ou mal satisfait,
- Chercher à démontrer la faisabilité de la solution, sa viabilité et ses possibilités de duplication et d'essaimage,
- S'inscrire dans un objectif de modèle économique viable,
- Créer de l'emploi et/ou apporter un bénéfice social et/ou environnemental,
- S'engager dans une démarche participative avec implication des parties prenantes.

Dépenses éligibles

Frais internes :

- Personnel affecté au projet, frais généraux (20 % des frais de personnel), achats, investissements non-récupérables et amortissements des investissements récupérables.

Frais externes :

- Prestations d'hébergement, d'accompagnement et de conseil, études de faisabilité, tests/expérimentations, rédaction d'un plan d'affaires, études et préparation d'accords juridiques, actes de propriété intellectuelle ou industrielle, partenariats de recherche contractuelle, laboratoires ou centres techniques, prestations de développement et de design, formations spécifiques...

Modalités d'intervention

Caractéristiques de l'aide accordée :

- Minimum de l'aide : 30 000 € en avance récupérable et 50 000 € en PTZI.
- Montant plafonné aux fonds propres ou quasi-fonds propres de l'entreprise.
- Pour les associations, plan de financement équilibré sur la durée du projet.
- Taux d'aide : jusqu'à 50 % des dépenses éligibles (sous réserve du respect de l'intensité d'aide maximale autorisée par la réglementation européenne des aides d'Etat).

Le FISO

Intervention en avance récupérable :

- L'aide est accordée sous forme d'avance récupérable en cas **de succès technico-économique du projet qui se traduit par l'atteinte des performances cibles**
- En cas d'échec technico-économique total ou partiel du projet, le montant du remboursement dû en tout état de cause par l'entreprise de plus de 3 ans est fixé à 40 % du montant de l'aide versée (planché de 20 % pour les entreprises de moins de 3 ans),
- Bpifrance établit seule la qualification de l'échec technico-économique du projet (total ou partiel).
- Versement en deux tranches : 60 % au démarrage du projet, 40 % à la fin du projet d'innovation.

Intervention en Prêt à taux zéro pour l'innovation (PTZI) :

- L'aide pourra être accordée sous forme de PTZI prioritairement pour les entreprises de plus de 3 ans,
- Ce dispositif de financement offre la possibilité de pouvoir bénéficier d'un versement en une seule tranche au démarrage du projet. A la différence de l'avance récupérable ce prêt est remboursable en tout état de cause.

Partenariat

- Les avances récupérables et prêts à taux zéro pour l'innovation octroyés dans le cadre du FISO impliquent un partage de ressources à parité entre la Région et Bpifrance au travers de l'utilisation d'un Fonds Régional pour l'Innovation (FRI) et/ou la mise en place d'une convention de partenariat spécifique au FISO (cas pour le financement régional « non géré » par Bpifrance).

Régions éligibles

Centre
Franche-Comté
Languedoc-Roussillon
Lorraine
Midi-Pyrénées
Nord Pas-de-Calais
PACA
Picardie
Rhône-Alpes

Sources et documentation

www.bpi.fr

<http://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Fonds-d-innovation-sociale-FISO>

NovESS – Le Fonds ESS

Définition

NovESS – le Fonds ESS a été lancé en juin 2016 par la Caisse des Dépôts en partenariat avec des acteurs privés et publics, BNP Paribas, BNP Paribas Cardif, CNP Assurances, Crédit Coopératif, l'Ircantec et la Mutuelle Nationale Territoriale. Ce nouveau fonds d'investissement pour les acteurs de l'ESS devrait être à terme doté de 100 millions d'euros.

Cibles

Les organisations dans le secteur social, médico-social et de la transition énergétique sont particulièrement concernées. Le fonds vise plus précisément deux types d'organismes :

- Les structures en changement d'échelle avec au moins six ans d'existence et qui portent des projets de grande envergure. Elles pourront bénéficier d'un financement compris entre 1 million et 5 millions d'euros ;
- Les organisations en phase d'accélération, de croissance avec au moins trois ans d'existence, porteuses d'innovations, notamment sociales. Elles pourront recevoir un financement de 100 000 à 500 000 euros.

Modalités

Le Fonds investira à 90% en fonds propres et quasi fonds propres et 10% en dette. Il est doté d'une palette d'instruments financiers diversifiés : actions, titres associatifs, titres participatifs, prêts participatifs et obligations convertibles.

NovESS porte quatre innovations majeures :

- 1) L'ouverture de l'origination des projets aux co-investisseurs, assurant ainsi une dynamique participative et un rythme d'investissement soutenu.
- 2) Un accompagnement renforcé des porteurs de projet, en amont pour faire émerger les meilleurs projets, et en aval, pour sécuriser les investissements. La création d'un « Hub CDC », plateforme adossée à un fonds d'ingénierie, permettra de capitaliser les ressources d'accompagnement et d'orienter les porteurs de projets vers cette offre adaptée et qualifiée.
- 3) NovESS s'est doté d'un outil de Mesure et de Suivi de l'Impact Social (MESIS) pour évaluer l'impact de l'investissement.
- 4) L'ouverture du financement participatif en co-investissement pour élargir le vivier de nouveaux projets, en multipliant les canaux de collecte.

Le Fonds est porté par des experts de la gestion d'actifs et de l'ESS : Mandarine Gestion et Le Comptoir de l'Innovation.

Avantages

NovESS permet un financement de longue durée et de grande ampleur et un accompagnement personnalisé.

Inconvénients

Ce fonds ne peut financer des petites structures en phase de création.

Sources et documentation

<http://www.economie.gouv.fr/vous-orienter/entreprise/ess/fonds-novess-100-millions-deuros-pour-soutenir-entreprises-ess>

http://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/medias/cp_et_dp/cp_novess.pdf

Le Prêt Economie Sociale et Solidaire (PESS)

Il s'agit d'un prêt géré par la BPI et dédié aux projets de développement porteurs de valeurs collectives, sociales, environnementales.

Entreprises éligibles

- Toutes les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire sont éligibles sous réserve des conditions suivantes :
 - Implantées et immatriculées en France – quel que soit l'activité - sauf agriculture, intermédiation financière, promotion ou location immobilière,
 - De plus de 3 ans d'existence,
 - Respectant la définition européenne de la PME,
 - Produisant des comptes annuels (bilan et compte de résultat).

Dépenses financées

Le PESS finance en priorité les dépenses immatérielles et l'augmentation du fonds de roulement liées au développement de l'activité ou à la réalisation d'un programme d'investissement corporel ou incorporel.

Montant

- Minimum : 10 000 €
- Maximum : 50 000 €, porté à 100 000 € en cas d'intervention de la région

Garantie

Aucune garantie sur les actifs de l'entreprise, ni sur le patrimoine du dirigeant.

Durée / amortissement

5 ans dont 1 an de différé d'amortissement en capital (période pendant laquelle l'emprunteur ne rembourse que les frais d'emprunt et les intérêts, et non le capital).

Echéances mensuelles à terme échu (l'emprunteur paie à la fin de chaque mensualité).

Amortissement linéaire du capital (la part de capital remboursée à chaque échéance est identique sur toute la durée de l'emprunt donc l'échéance est dégressive à mesure que le capital restant diminue).

Partenariat bancaire associé

Obligation d'accompagner le PESS d'un financement extérieur dans un rapport de 1 pour 1 :

- Soit un concours bancaire sous forme de prêt à moyen ou long terme, crédit-bail ou location financière :
 - réalisé(s) depuis moins de 6 mois,
 - d'une durée minimum de trois ans.

Le financement bancaire associé peut bénéficier de la garantie de Bpifrance

- Soit un apport en fonds propres ou quasi fonds propres par :
 - des personnes physiques, y compris pour les fonds levés auprès d'opérateurs de crowdfunding,
 - une société de capital-risque.
- Le crédit-bail est un contrat de location d'une durée déterminée, passé entre une entreprise (industrielle ou commerciale) et une banque ou un établissement spécialisé, et assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat. L'utilisateur n'est donc pas juridiquement propriétaire du bien mis à sa disposition pendant la durée du contrat. Dans une vision économique de l'entreprise (qui est celle des comptes consolidés), les biens loués en crédit-bail sont assimilés à des immobilisations. La contrepartie au bilan est une dette financière qui équivaut à la valeur actuelle des engagements de loyers et du prix de levée de l'option d'achat dont dispose l'entreprise.

En savoir plus sur http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_credit-bail.html#sBkX6JwDyfe4UI31.99

Source : www.bpi.fr

PESS : www.bpi.fr / <http://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Le-Pret-Economie-Sociale-et-Solidaire>



Fiche 1.4 : Renforcer son haut de bilan, pourquoi et comment ? (fonds propres et quasi fonds propres) ?

Description et objectifs du levier interne

Il s'agit ici de convaincre les dirigeants associatifs de la nécessité de développer une véritable culture financière et de focaliser tout autant leur attention sur la composition de leur bilan qui illustre la structure financière de l'association que sur son compte de résultat qui témoigne de son équilibre économique.

Les fonds associatifs sont composés de tous les apports durables faits à l'association (les résultats de l'exercice, les apports, les subventions d'investissement, les réserves). Ils relèvent d'une propriété collective qui ne peut faire l'objet d'une appropriation individuelle. Plusieurs outils et dispositifs peuvent être mobilisés pour renforcer la structure financière des associations :

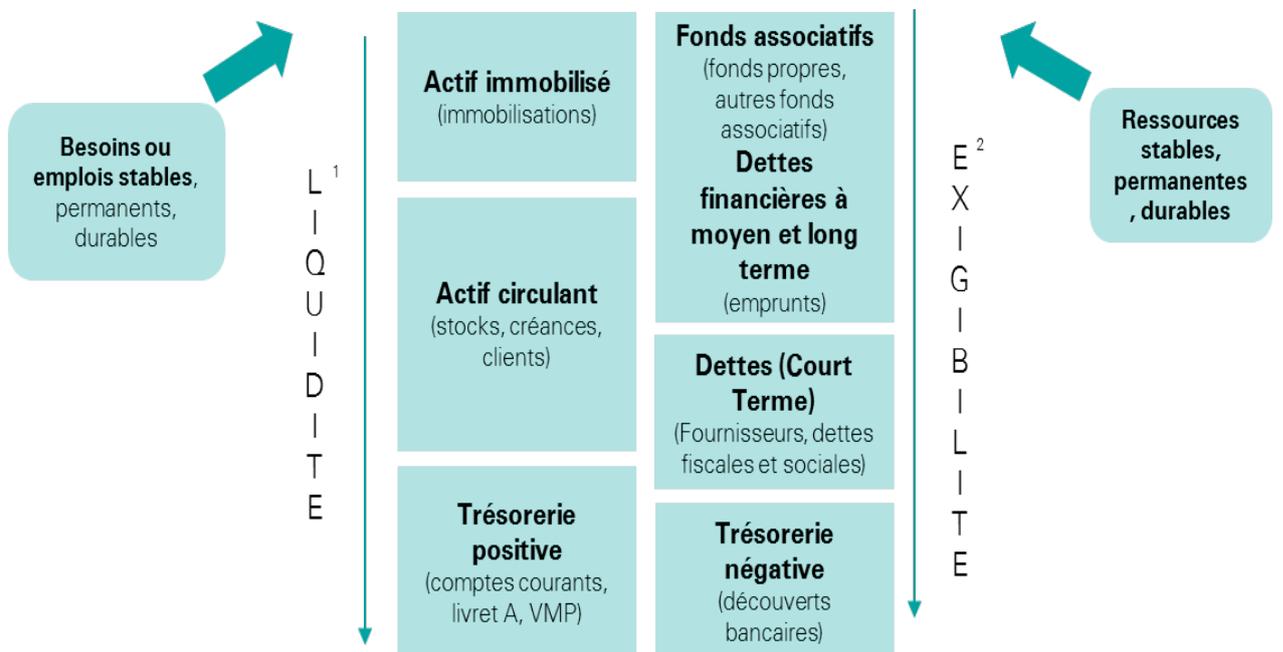
- Les Titres associatifs
- Le Prêt participatif
- Les Apports associatifs avec ou sans droit de reprise
- Les legs
- Le prêt économie sociale et solidaire (**pour aller plus loin voir fiche 1.2 : comment financer une innovation sociale ?**)



Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

Les fonds durables d'une association vont lui permettre de répondre à certains besoins de financement de l'association (investissement, gestion quotidienne...) et vont également lui être utiles pour :

- Faire face à l'imprévu (court terme),
- Développer de nouveaux projets (court et moyen terme),
- Mobiliser des ressources complémentaires (effet de levier).



1. LIQUIDITE : Facilité de convertir un élément de l'actif en argent disponible. La liquidité est croissante du haut vers le bas du tableau.
2. EXIGIBILITE : Classement des dettes en fonction du degré d'exigibilité (quand la dette devient remboursable). L'exigibilité est croissante du haut vers le bas du tableau.



Les titres associatifs

Définition

Les titres associatifs modifiés par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire sont des obligations émises par l'association.

Modalités

- *Remboursement* :
 - à l'initiative de l'émetteur ou lorsque l'émetteur dispose d'excédents dépassant le montant nominal de l'émission durant 7 exercices consécutifs, net des éventuels déficits constitués durant la même période ;
 - à l'issue d'un délai minimal de sept ans.
- *Rémunération* :
 - le Code monétaire et financier impose un plafond au taux d'intérêt des obligations émises par les associations égal au taux moyen obligataire (TMO) du trimestre précédant l'émission majoré d'un maximum de 3 points
 - le plafond applicable aux titres associatifs dont le remboursement est conditionné à la réalisation d'excédents est augmenté de 2,5 points supplémentaires.

Conditions

Pour émettre des valeurs mobilières sous formes d'obligations, les associations doivent justifier d'une activité économique existante depuis au moins 2 ans, être immatriculées au registre du commerce et des sociétés et aménager leurs statuts.

Les investisseurs

Ce peut être des établissements financiers, des membres d'un groupe associatif ou des mécènes.

Avantages

Ce surcroît d'intérêt rémunère le fait que l'investisseur participe à la stratégie de croissance de l'association, en prenant le risque de ne pas être remboursé tant que l'accumulation des fonds propres depuis l'émission n'aura pas atteint le montant nominal d'émission, et le fait que les titres associatifs constituent des créances de dernier rang.

Inconvénients

- Dispositif réservé aux associations ayant la capacité de dégager, durablement, un excédent permettant la rémunération. L'émission de titres associatifs est plutôt réservée à la mobilisation de sommes importantes car sa mise en œuvre est assez complexe. Cet instrument est plutôt destiné à répondre aux besoins de fonds propres des moyennes ou grosses associations.

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Directeur financier
- Elus

- Externes

- AMF
- Partenaires financiers

Ressources/outils

Art. L.213-8 et suivants du Code monétaire et financier
 Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014
 Art. L.213-9 du Code monétaire et financier
 Art. L.213-13 du Code monétaire et financier
 Loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques
 - Le financement fait les gros titres : titres associatifs dans Juris associations 539 – 15 mai 2016
 - Les titres associatifs, un moyen de financement pour les associations – Mouvement associatif Centre
 - Rapport définitif du HCVA sur les financements privés – Mars 2014

Le prêt participatif (exemple de la SIFA)

Définition

L'objectif de la SIFA (Société d'Investissement France Active) est de renforcer les capitaux permanents des entreprises solidaires : associations et entreprises d'utilité sociale qui créent ou consolident des emplois par le développement d'activités économiques.

Son intervention est destinée à financer les investissements et/ou le besoin en fonds de roulement liés au développement de l'entreprise à l'exception de tout frais de fonctionnement et/ou couverture de pertes d'exploitation passées ou futures.

Modalités

La SIFA intervient principalement en prêt participatif. Dans certains cas, elle peut intervenir en compte courant d'associé. Pour ce faire, elle détient au moins 5% du capital de l'entreprise.

Montant

de 5 000 € à 500 000 €

Durée

5 ans maximum (7 ans dans certains cas).

Coût pour l'entreprise

2% par an, assorti d'un différé d'amortissement de 1 an.

Financements complémentaires

L'intervention de la SIFA doit favoriser la mobilisation d'autres financements. Peut notamment être mobilisé un prêt bancaire garanti par France Active Garantie.

Avantage

La structure financière des entreprises solidaires est renforcée grâce à ce mécanisme.

Inconvénients

Cette mesure ne concerne que les structures suivantes :

- Structure d'insertion par l'activité économique ;
- Entreprise de travail adapté ;
- Association d'utilité sociale porteuse d'activité économique et d'emplois ;
- Société coopérative d'intérêt collectif (Scic), Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) ;
- Entreprise reprise par ses salariés, notamment sous forme de Scop, si des emplois sont sauvegardés.

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Directeur financier
- Elus

- Externes

- Partenaires financiers
- www.franceactive.org

Ressources

<http://www.franceactive.org/>

Apport associatif avec ou sans droit de reprise (exemple du contrat d'apport associatif de France Active)

Définition

Il s'agit d'un apport en fonds associatif avec ou sans droit de reprise. Le contrat d'apport associatif proposé par France Active est destiné à financer les investissements et/ou le besoin en fonds de roulement liés à la création ou au développement de l'association, à l'exception de tout frais de fonctionnement et / ou couverture de pertes d'exploitation passées ou futures.

Modalités du CAA de France Active

Montant : entre 5 000 € et 30 000 € avec droit de reprise.

Durée : entre 2 et 5 ans

L'apport est restitué :

- soit en une fois, au terme de la durée du contrat.
- soit en plusieurs annuités, au terme d'un différé d'amortissement de 1 an minimum.

Le contrat d'apport associatif n'est assorti d'aucun intérêt.

L'intervention du contrat d'apport associatif doit favoriser la mobilisation d'autres financements.

L'association bénéficiaire doit mobiliser conjointement dans son plan de financement d'autres nouveaux apports de fonds propres, quasi fonds propres ou un financement bancaire.

Conditions

Bénéficiaires possibles :

- Structure d'insertion par l'activité économique,
- Entreprise de travail adapté,
- Association de services à la personne,
- Association intervenant dans un secteur d'utilité sociale : culture, environnement, formation pour personnes peu qualifiées etc... développant des activités à caractère économique.

Comment en bénéficier ?

- Dépôt d'une demande auprès d'un Fonds territorial du Réseau France Active (ou directement auprès de France Active en l'absence de Fonds territorial) ;
- Expertise et accompagnement financier par le Fonds territorial ;
- Décision par un comité d'engagement du Fonds Territorial ou de France Active ;
- Mise en place du financement et du suivi de l'association bénéficiaire.

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Directeur financier
- Elus

- Externes

- Partenaires financiers
- www.franceactive.org

Ressources

<http://www.franceactive.org/>

Le legs

Définition

Les legs sont des dons gratuits (des "libéralités") consentis par testament.

Conditions

Seules les associations suivantes peuvent, dès lors qu'elles sont dotées de la personnalité juridique, recevoir des legs :

- 1° Les associations reconnues d'utilité publique (L.1^{er} juill. 1901, art.11 al.2) ;
- 2° Les associations cultuelles qui ont comme objet exclusif l'exercice d'un culte (L.9 déc. 1905, art. 19) ;
- 3° Les unions agréées d'associations familiales (code de l'action sociale et des familles, art. L.211-10-3°) ;
- 4° Les associations soumises au droit local d'Alsace-Moselle ;
- 5° Depuis la loi ESS de 2014, les legs peuvent être aussi reçus par les associations déclarées depuis au moins 3 ans et qui sont d'intérêt général au sens fiscal.

Modalités

Les legs se distinguent du don manuel car ils ne peuvent bénéficier qu'à certains types d'associations et sont soumis à une formalité de déclaration auprès de l'autorité administrative. Les legs peuvent faire l'objet d'un acte authentique mais peuvent également faire l'objet d'un simple écrit (testament olographe). Les legs versés aux associations reconnues d'utilité publique sont soumis aux droits de mutation à titre gratuit, dont le montant est le même que pour les successions entre frères et sœurs soit :

- 35 % pour la fraction de part nette taxable inférieure à 24 430 € ;
- 45 % pour la fraction au-delà de 24 430 €

Certains legs font l'objet d'une exonération de droits de mutation :

- Les legs d'immeubles classés ou inscrits sur l'inventaire supplémentaire des monuments historiques.
- Les legs faits à des associations ou fondations reconnues d'utilité publique dont les ressources sont exclusivement affectées à des œuvres scientifiques, culturelles ou artistiques à caractère désintéressé. Cette exonération s'applique également aux associations dont les ressources sont exclusivement affectées à la recherche médicale ou scientifique, à caractère désintéressé.
- Les legs faits aux établissements publics charitables, aux mutuelles et à toutes autres sociétés reconnues d'utilité publique dont les ressources sont affectées à des œuvres d'assistance, à la défense de l'environnement naturel ou à la protection des animaux. Les associations non reconnues d'utilité publique mais poursuivant un but exclusif d'assistance ou de bienfaisance bénéficient de l'exonération.
- Les legs faits aux associations d'enseignement supérieur reconnues d'utilité publique et aux sociétés d'éducation populaire gratuite reconnues d'utilité publique et subventionnées par l'État.
- Les legs faits aux associations cultuelles, aux unions d'associations cultuelles et aux congrégations autorisées.
- Les legs de toute nature consentis au bénéfice de la Croix-Rouge française.



Acteur(s) à impliquer

- **Internes**

- Directeur financier
- Elus

- **Externes**

- Notaire
- Autorité administrative

Ressources

Code civil, Articles 900-1, 910, 1002 et s., 1423, 2121-4°.

Loi n°2006-728 du 23 juin 2006 portant réforme des successions et des libéralités.

<http://www.associations.gouv.fr/donations-et-legs.html>

Pour aller plus loin :

Fiche 1.2 : comment financer son innovation sociale ?



Fiche 1.5 : Diversifier ses ressources en recourant à l'Épargne salariale et solidaire (agrément ESUS) ?

Description et objectifs du levier interne

L'épargne salariale est un dispositif pour les salariés de certaines entreprises leur permettant de placer sur un plan d'épargne salariale la part des résultats ou des bénéfices versées par l'entreprise. L'épargne salariale solidaire offre la possibilité aux salariés de flécher leur épargne salariale sur un fonds solidaire. Dans ce cas, 90 % des fonds sont placés sur des supports « classiques » et jusqu'à 10 % sont investis dans des entreprises agréées solidaires d'utilité sociale. Il est obligatoire de proposer cette forme d'épargne salariale depuis la loi Fabius adoptée 2003.

L'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) annoncé par la loi dite loi Hamon (2014) permet aux entreprises solidaires et aux entrepreneurs sociaux d'avoir accès aux dispositifs de collecte d'épargne solidaire. « L'agrément (...) donne également accès au volet solidaire de dispositifs de soutien fiscal dédié au financement de certaines catégories de PME (réduction d'impôt sur le revenu - dispositif dit « Madelin », ou sur la fortune - dispositif « ISF-PME ») »³¹

Certaines associations sont reconnues comme « entreprises de plein droit de l'Economie Sociale et Solidaire » en fonction de leur statut ou de leur objet.

En 2015, 344 000 placements ont été souscrits et ils représentent 1,62 milliard d'euros d'épargne solidaire, en progression de 24% par rapport à 2014. (*Le baromètre finance solidaire, Edition 2016-2017*)

Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

- Les fonds collectés à travers l'épargne salariale solidaire sont en augmentation et peuvent représenter une ressource financière importante pour les associations.
- Cela peut être une piste pour renforcer les fonds propres de l'association.
- Les avantages fiscaux liés à l'épargne salariale solidaire sont un produit d'appel important pour développer cet outil auprès d'une cible de donateurs qui pourraient devenir investisseurs.

³¹ http://www.tresor.economie.gouv.fr/14662_agrement-esus

Préalables et conditions à remplir par l'association pour être éligible à l'épargne salariale solidaire

- Valider l'opportunité de capter l'épargne salariale solidaire

- Coût / bénéfice de la démarche
- Projet stratégique à faire valider par la gouvernance puis en interne
- Définir la stratégie liée à ce mode de ressource car il nécessite un suivi, une gestion et une animation importante

- Obtenir l'agrément ESUS

- Se conformer aux critères définis :
 - avoir pour objectif principal la recherche d'une utilité sociale
 - la charge induite par l'objectif d'utilité sociale doit impacter le compte de résultat de manière significative
 - la politique de rémunération doit respecter des seuils
 - les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier
 - Déposer son dossier auprès de la DIRECCTE* du siège social de la structure
- *Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi*

Certaines structures de l'économie sociale et solidaire peuvent toutefois prétendre de plein droit à l'agrément ESUS compte tenu de leur activité. La liste des entreprises agréées de droit est disponible sur le site service-public.fr.

Pour aller plus loin : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32275>

Modalités de mise en œuvre

- Mener une campagne de communication dédiée à l'épargne salariale solidaire :

- Nouer des partenariats avec des banques et/ou mutuelles proposant des produits d'épargne salariale solidaire afin de faire partie des entreprises solidaires bénéficiaires des fonds fléchés sur les FCPEs (Fonds Communs de Placement d'Entreprise Solidaires).
- Communiquer auprès des parties prenantes susceptibles de pouvoir participer aux dispositifs d'épargne fléchée vers l'association (salariés, bénévoles, donateurs, investisseurs, mécènes, fournisseurs, ...).

Facteurs clés de réussite

- S'assurer de son éligibilité à l'agrément ESUS.
- Choisir parmi les différents placements d'épargne salariale possibles afin d'avoir un message clair auprès des partenaires et épargnants.
- Choisir une banque ou mutuelle partenaire en cohérence avec les valeurs de l'association afin que le fait d'être bénéficiaire d'un fonds de placement ne soit pas contradictoire avec l'image de l'association.
- Mettre en avant son projet associatif et son identité propre afin de se démarquer dans le paysage des bénéficiaires possibles de l'épargne salariale solidaire, en particulier par rapport aux entreprises sociales également éligibles à travers l'agrément ESUS.



Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Gouvernance
- Direction
- Salariés
- Bénévoles

- Externes

- Banques et mutuelles d'assurance
- Entreprises (proposant les PEE (Plan d'Epargne Entreprise), PEI (Plan d'Epargne Interentreprises) et PERCO (Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif) à leurs salariés)
- Médias
- Investisseurs
- Partenaires actuels

Ressources mobilisables / outils

- Informations :

- Portail Facileco : La Finance solidaire sur le site du ministère de l'Economie et des Finances : <http://www.economie.gouv.fr/facileco/finance-solidaire>
- Agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) » : page du ministère de l'Economie et des Finances avec les conditions d'éligibilités et démarche de demande d'agrément : http://www.tresor.economie.gouv.fr/14662_agrement-esus
- Finansol (label pour des placements solidaires)
- France Active : présentation de 3 outils d'épargne
 - 3 Fonds communs de placement Insertion Emplois
 - Fonds de partage
 - Epargne salariale
- DIRECCTE: pour faire la demande d'agrément ESUS
- Agrément Esus : le nouvel agrément « Entreprise solidaire » du CNCRES

- Documents :

- Article L3332-17-1 du Code du travail : définition des critères de l'agrément ESUS
- Code du travail : articles R3332-21-1 à R3332-21-5
- Code de l'action sociale et des familles : article L265-1
- Arrêté du 5 août 2015 fixant la composition du dossier de demande d'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale »
- Instruction du 20 septembre 2016 relative à la refonde l'agrément ESUS (procédure de demande, prévision des notions d'utilité sociale et de gouvernance démocratique)
- *Guide pratique - L'épargne salariale : comment investir solidaire ?* de Finansol, avec une liste de fonds de placement labellisés.
- *Guide de l'épargne salariale* des différents ministères en charge – Dossier 10 « Entreprises solidaires », juillet 2014



Fiche 1.6 : Comment et pourquoi développer une filiale commerciale ?

Rappel des enjeux liés au développement d'activités commerciales

- Face à la baisse des subventions publiques, les associations doivent trouver de nouvelles marges de manœuvres financières pour assurer la pérennité de leur modèle socio-économique.
- Bien qu'ayant élargi le profil de leurs bénéficiaires, les associations se retrouvent parfois dans l'obligation de développer des activités lucratives.
- Dès lors que les activités commerciales développées sont dites prépondérantes, les associations peuvent procéder à une sectorisation voire une filialisation des activités commerciales afin que ses activités non lucratives ne soient pas soumises à un risque de fiscalisation. Dans tous les cas, le fait de recourir à ces dispositifs relève d'une stratégie globale liée au développement de l'association.

Les objectifs liés au développement d'activités commerciales

- Sécuriser les activités non lucratives des associations.
- Garantir la préservation du modèle socio-économique de l'association.
- Cibler de nouveaux bénéficiaires.
- Trouver de nouvelles marges de manœuvres financières.

Modalités de mise en œuvre

Les associations qui développent des activités commerciales vont devoir procéder à une sectorisation ou une filialisation de leurs activités dès lors qu'elles dépassent le seuil de tolérance admis par l'administration fiscale de 60 000 €. Ces dispositifs permettent de garantir l'indépendance des activités à but non lucratif afin qu'elles ne soient pas fiscalisées.

Sectorisation des activités lucratives

Une association dont l'activité principale est non lucrative, peut réaliser des opérations de nature lucrative en respectant les principes suivants :

- Que les activités lucratives et non lucratives soient dissociables ;
- Que les activités non lucratives soient prépondérantes et le restent dans le temps.

Si l'association remplit ces critères, elle a la possibilité de créer un secteur pour circonscrire le périmètre de ces activités commerciales sans qu'il n'y ait de risque de « contagion » des activités non lucratives.

Mise en œuvre :

- Créer le secteur destiné à accueillir les activités lucratives (établissement d'une comptabilité analytique pour chaque activité) ;
- Définition des modalités d'assujettissement à l'impôt ;
- Déclaration d'activité.

Création d'une filiale commerciale

La création d'une filiale commerciale ou filialisation se distingue de la sectorisation par le fait que les activités lucratives sont externalisées dans une entité juridique distincte. La filialisation des activités lucratives permet, comme la sectorisation, d'éviter la fiscalisation de l'association dans son ensemble au regard de l'impôt sur les sociétés et de la taxe professionnelle. La filialisation consiste pour l'association à apporter une activité à une société nouvelle ou préexistante qui sera (ou est déjà) sa filiale. En contrepartie de son apport, l'association recevra des titres émis par sa filiale.

Toutefois, il sera important pour l'association de ne pas déroger au principe de gestion désintéressée pour ne pas se retrouver à son tour fiscalisée. A ce titre, il sera important de définir à travers les statuts de la société quelles sont les modalités de collaboration entre l'association et sa filiale (dirigeants communs, contrôle administratif et financier, etc.).



Facteurs clés de réussite

- Implication des administrateurs et des dirigeants salariés
- Clarté des objectifs de la démarche
- Pilotage par des dirigeants salariés voire des tiers extérieurs
- Définition des rôles de chaque entité

Avantages et inconvénients

- Avantages

- Responsabilité morale indépendante de l'association
- L'absence de taxation des dividendes
- Possibilité de choisir une implantation locale différente de l'association sans être impacté par le critère de concurrence

- Inconvénients

- Formalités de constitution qui peuvent être complexes
- Investissements de départ qui peuvent être importants en fonction du contexte

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Les administrateurs
- Les dirigeants salariés
- Les instances représentatives du personnel

- Externes

- Partenaires
- Financeurs

Ressources mobilisables

- Accompagnement des dirigeants salariés
- Avocat fiscaliste
- Formation des personnels
- Guide outil d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire : <http://www.dla-ca.org/fichiers/document/pdf/5/Outil%20GES.pdf?PHPSESSID=45106...>
- Guide financier pour les groupes économiques solidaires : http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/114535_guidefigroupesolidaire.pdf



4.2 Thématique 2 : Stratégies, alliances et partenariats

Fiche 2.1 : Comment et par qui se faire accompagner sur son projet stratégique ?

Rappel des enjeux liés à la formalisation d'un projet associatif

- Le projet associatif est le document qui fixe les orientations stratégiques de l'association. Il émane du besoin social situé au cœur des missions d'une association. Ce projet est un outil interne de gouvernance et de pilotage qui traduit la capacité de l'association à inscrire son action dans le temps afin de développer ses activités. Généralement d'une durée de 5 ans, le projet associatif fixe :
 - Les orientations stratégiques ou les principes d'action que se fixe l'association à moyen terme ;
 - Les objectifs opérationnels, les actions à mettre en œuvre et les moyens alloués pour satisfaire les principes d'action définis en amont.
- La formalisation du projet associatif est indispensable car il va permettre d'identifier les ressources pertinentes à mobiliser au regard des objectifs que l'association se sera fixée. En ce sens, il existe un lien étroit entre le projet associatif, la stratégie associative et le modèle socio-économique de l'association.
- Les objectifs stratégiques fixés dans le cadre du projet associatif doivent être opérationnels et évaluables de manière pluriannuelle.

Les objectifs liés à la formalisation d'un projet associatif

- Réaffirmer les valeurs au cœur des missions de l'association dans un monde en constante évolution, soumis à des contraintes économiques fortes :
 - Vocation de l'association ;
 - Valeurs associatives ;
 - Utilité sociale.
- S'adapter aux évolutions de son environnement règlementaire, économique, populationnel ;
- Fixer des objectifs stratégiques et des actions opérationnelles pour répondre au besoin social des bénéficiaires ;
- Réinterroger son modèle économique.



Modalités de mise en œuvre

- L'élaboration du projet associatif se déroule en 5 étapes :

- Réaliser l'état des lieux des forces et faiblesses de l'association ;
- Réaliser une analyse de son environnement économique et social de l'association ;
- La détermination des objectifs pluriannuels ;
- Les moyens alloués à la réalisation des objectifs ;
- Les modalités d'évaluation.

- L'état des lieux va permettre d'interroger le modèle socio-économique de l'association autour de 4 composantes :

- Les valeurs associatives : qui sommes-nous ? D'où venons-nous ? Quelles sont nos valeurs ? Pour qui œuvrons-nous et que faisons-nous ? Comment souhaitons-nous organiser nos activités ? Et avec qui ? Que souhaitons-nous accomplir ?
- Le modèle économique : quelles sont les ressources financières de l'association ?
- L'organisation de l'association : quels sont les moyens humains de l'association (salariés/bénévoles) et comment sont-ils répartis ?
- Les partenariats/coopérations : quels sont les partenaires actuels de l'association ? les partenariats sont-ils formalisés ?

- L'analyse de l'environnement économique et social de l'association doit permettre d'identifier dans quel contexte s'inscrit l'association sur son territoire local, régional voire national. Pour cela, elle doit s'interroger sur plusieurs composantes :

- Les politiques territoriales : quelles sont les priorités politiques fixées par les collectivités territoriales ?
- Le contexte économique local : Quels sont les concurrents ? Quelles sont les synergies qui peuvent être mises en place au niveau local ?
- Les besoins du territoire : quels sont les besoins sociaux de la population ? L'association y répond-elle ? A-t-elle vocation à y répondre ?



Modalités de mise en œuvre

- **Une fois l'état des lieux et l'analyse de l'environnement réalisés, cela va permettre à l'association de fixer des objectifs stratégiques afin d'assurer son développement et la poursuite des missions qu'elle s'est fixée.** Il est important de noter que c'est le projet associatif qui va définir la stratégie de l'association et ainsi influencer les choix de celle-ci sur son modèle économique, l'organisation voire les alliances et les partenariats

formalisés :

- L'approche du modèle économique de l'association doit permettre d'identifier les ressources qui vont permettre de financer la réalisation du projet associatif ;
- Sur le plan de l'organisation, les choix opérés par l'association sur ses missions, le ou les besoins sociaux auxquels elle répond vont impacter le fonctionnement de l'association. Les orientations définies auront un impact sur le nombre de salariés et de bénévoles impliqués dans l'association. Les ressources humaines mobilisées doivent être pertinentes au regard des orientations définies ;
- S'agissant des coopérations et des alliances, elles sont déterminées par les orientations prises dans le projet associatif et elles ont pour objectif de renforcer la situation de l'association. Outre ces éléments, les coopérations et les alliances formalisées pourront se traduire à terme en ressources mutualisées ;
- En synthèse, le projet associatif est la clé de voûte de l'association, c'est un outil de gouvernance et de pilotage aussi bien sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel. Il a pour objectif de pérenniser le développement de l'organisation dans le temps, par la définition de valeurs communes et l'apport des ressources économiques, politiques et humaines adéquates.
- **Au-delà de la formalisation du projet associatif, il sera important d'assurer le suivi et l'évaluation du projet associatif.** Pour ce faire, il est important de désigner un pilote du projet associatif qui aura pour mission de s'assurer de la mise en œuvre des différentes actions et de l'atteinte des objectifs définis par le Conseil d'administration de l'association. Il sera nécessaire de faire un bilan d'activité annuelle ainsi qu'une revue à l'issue de projet associatif.



Facteurs clés de réussite

- Pilotage de l'élaboration du projet associatif par la gouvernance
- Implication de tous les acteurs dans l'élaboration du projet
- Définition d'objectifs pluriannuels
- Elaboration d'indicateurs d'évaluation

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Les administrateurs
- Les dirigeants salariés
- Les équipes salariées pour le pilotage et la mise en œuvre du projet associatif
- Les bénévoles pour qu'ils prennent part à la réalisation des actions à mettre en œuvre

- Externes

- Bénéficiaires, usagers, clients
- Partenaires institutionnels

Ressources mobilisables et outils

- Organisations professionnelles et fédérations
- Cabinet de conseil
- Formation de pilotes internes
- Associations partenaires
- Uriopss Pays de la Loire : Petit traité de stratégie associative
- Formation Nexem : « le projet associatif global : fédérer les acteurs autour d'un projet politique commun »
- Accompagnement sur les aspects stratégiques par l'ADASI (Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général)
- Guide sur les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS : <http://www.esspace.fr/gouvernance.html>

Pour aller plus loin :

Fiche 2.2 : Alliances et partenariats : avec qui ? et pourquoi ?

Fiche 4.1 : Comment améliorer le fonctionnement des instances de gouvernance ?

Fiche 5.1 : Comment renforcer la participation des salariés au projet associatif ?



Fiche 2.2 : Alliances et partenariats : avec qui ? et pourquoi ?

Rappel des enjeux liés à la formalisation d'une alliance ou d'un partenariat

- L'environnement externe des associations est marqué par une complexité croissante due :
 - aux dispositifs réglementaires ;
 - au contexte économique ;
 - à l'émergence continue de nouveaux besoins ;
 - à un périmètre d'action fortement territorialisé.
- Face à cela, les associations doivent sans cesse se réinventer et réinterroger leur capacité d'actions économiques et humaines, mais aussi leur capacité à innover en nouant des alliances et de nouveaux partenariats. L'enjeu des alliances et des partenariats ne se pose pas uniquement pour des questions économiques et humaines pour les associations ; elles sont à la recherche de partenariats et d'alliances, sources d'enrichissement réciproque, qui permettent de partager une vision commune.

Les objectifs liés à la formalisation d'une alliance ou d'un partenariat

- Faire face aux contraintes économiques et réglementaires ;
- Renforcer son modèle socio-économique ;
- Innover en développant des approches multi-modales avec des partenaires.



Modalités de mise en œuvre

La formalisation d'une alliance ou d'un partenariat est une démarche globale, collaborative qui aboutit à un engagement réciproque entre les partenaires. Toutefois, avant de se lancer dans cette démarche, il est nécessaire d'identifier la typologie des alliances et des partenariats. Elles sont de trois ordres :

- **Le mécénat** : il s'agit d'un don d'une entreprise ou d'un particulier, à un tiers qui réalise une activité d'intérêt général. Cet engagement peut être réalisé en argent, en nature (don de produits) ou en compétences et il peut concerner des domaines très variés : social, culture, éducation, santé, sport, environnement, recherche. **Pour aller plus loin : fiche 1.1 : Comment faire appel au mécénat ?**
- **La coopération économique** : La coopération poursuit un objectif partenarial dans la réalisation de l'activité des associations. Les associations sont amenées à coopérer entre elles lorsqu'elles partagent des préoccupations communes (exemple : prise en charge des personnes âgées dépendantes dans un département, etc.) ou les mêmes valeurs (exemple : coopération entre deux congrégations). Ces coopérations se traduisent *in fine* par des mutualisations de moyens techniques et des échanges de services dans une logique de continuité.
- **La co-construction** : est une démarche qui permet de mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action.

La démarche que mettra en œuvre l'association doit la conduire à déterminer la nature de l'alliance ou du partenariat qu'elle souhaite formaliser. Pour ce faire, voici **les 10 étapes clés à respecter** :

1. **Nommer** un chef de projet et constituer un Comité de pilotage tout au long de la formalisation de votre partenariat/alliance ;
2. **Définir** la vision, la mission et les valeurs de votre association ;
3. **Identifier** les forces et les faiblesses de votre association ;
4. **Déterminer** vos besoins et attentes d'un partenariat ou d'une alliance :
 - Soutien financier ?
 - Moyens humains ?
 - Partage de compétences/Professionalisation ?
 - Réalisation d'un projet nouveau, d'une innovation sociale, d'une nouvelle activité ?
5. **Identifier** vos partenaires publics, privés à but non lucratif et privés à but lucratif sur votre territoire ;
6. **Identifier** les entreprises ou les fondations qui soutiennent déjà des projets dans votre domaine d'intervention ;
7. **Mobiliser** vos réseaux associatifs, les représentations de branches pour vous soutenir dans vos démarches ;
8. **Identifier** les temps forts de votre association ou de ses projets qui vont vous permettre d'inviter vos partenaires ou les entreprises ;
9. **Rencontrer** vos potentiels partenaires afin de définir vos engagements réciproques et la nature de vos partenariats ;
10. **Rédiger** une convention de partenariat ou de collaboration voire une convention de mécénat.

Facteurs clés de réussite

- Formalisation pilotée par la gouvernance bénévole et opérationnelle de l'association
- Implication des administrateurs et des dirigeants salariés
- Définition du rôle et des missions de chacun
- Ne pas se limiter aux besoins actuels mais anticiper l'évolution des besoins sociaux à couvrir
- Prendre en considération les contraintes de ses futurs partenaires ;
- Aller pas-à-pas car la formalisation des partenariats peut prendre du temps.



Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Les administrateurs
- Les dirigeants salariés
- Bénévoles
- Instances représentatives du personnel

- Externes

- Entreprises locales
- Collectivités territoriales
- Autres associations

Ressources mobilisables

- Formation Nexem : «Stratégie et outils de coopération : vous aider à mieux vous positionner »
- Le Rameau : l'observatoire national des partenariats
- Le labo : perspectives et partenariats d'avenir
- Guide sur les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS : <http://www.esspace.fr/gouvernance.html>
- Accompagnement par des branches professionnelles, des réseaux associatifs ou des cabinets de conseil
- Guide outil d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire : <http://www.dla-ca.org/fichiers/document/pdf/5/Outil%20GES.pdf?PHPSESSID=45106...>
- Guide financier pour les groupes économiques solidaires : http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/114535_guidefigroupesolidaire.pdf



4.3 Thématique 3 : Evaluer et suivre les impacts sociaux d'une action sur ses bénéficiaires

Fiche 3.1 : Comment mesurer son impact social ?

Description et objectifs du levier interne

L'évaluation est une démarche visant à objectiver la performance d'une action, d'un programme ou d'un investissement. Au sein des structures de l'Economie Sociale et Solidaire, elle peut s'appliquer aussi bien à la performance sociale qu'à la performance économique : **prendre en compte ces deux dimensions est clé** pour apprécier la pertinence d'un programme.

Objectif 1 : Mesurer les résultats de mon action

La mesure de l'impact social est une démarche visant à appréhender les **changements survenus** sur une population suite à la mise en place d'une action donnée (*Quelle était leur situation avant mon action ? Comment cette situation a-t-elle évolué ?*).

Objectif 2 : Evaluer la performance de mon action

La mesure de l'impact social a également un rôle clé dans le management des entreprises sociales et associations. Cette démarche invite à réfléchir à l'**efficacité** de mon action, en comparant les résultats obtenus avec les objectifs initiaux et les ressources engagées (*Avons-nous atteint nos objectifs ? Avons-nous correctement utilisé nos ressources pour cela ?*).



Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

L'évaluation est un enjeu partagé pour l'ensemble des acteurs de l'Economie Sociale & Solidaire, qu'ils soient opérateurs sociaux (associations, entreprises sociales...) ou bailleurs de fonds (fondations, banques coopératives, acteurs publics...). L'évaluation des performances répond donc aussi bien à des enjeux internes qu'à des attentes de partenaires.

Opérateurs sociaux	Bailleurs de fonds
<p>Prouver son utilité sociale en démontrant les effets positifs de son activité sur ses bénéficiaires</p> <p>Accroître son accès aux ressources, en répondant aux attentes des partenaires financiers et en mettant en avant son efficacité</p> <p>Communiquer sur ses résultats en interne et vis-à-vis de ses bénéficiaires</p> <p>Piloter et améliorer son activité en permettant de privilégier les programmes à plus fort impact</p>	<p>Identifier les projets créateurs d'une valeur sociale ou de coûts évités pour la collectivité</p> <p>Comparer des projets de natures variées, grâce à des indicateurs de performance communs</p> <p>Optimiser la valeur créée en allouant ses ressources aux projets les plus performants</p> <p>Rendre compte de son action en consolidant l'impact de tous les projets financés</p>

Modalités de mise en œuvre

Une large gamme d'outils d'évaluation a été développée pour répondre aux différents besoins évaluatifs des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire.

Les acteurs du secteur doivent choisir leur méthodologie et leurs indicateurs en fonction de leur situation (*Que souhaite-t-on mesurer ? Pourquoi met-on en place une démarche d'évaluation ?*)

Les moyens mis en œuvre	Les impacts sociaux	Les impacts économiques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition d'indicateurs de suivi ▪ Construction d'outils de reporting ▪ Audits de programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie des impacts ▪ Etudes qualitatives par entretiens ▪ Enquêtes quantitatives par questionnaire ▪ Etoiles de Progression (Outcomes Stars) ▪ Coordination d'étude scientifique et mobilisation d'experts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodes des Coûts Sociaux Evités ▪ Démarche SROI (Retour Social sur Investissement)



Facteurs clés de réussite

- **Choisir le bon outil en fonction de votre situation.** Il n'y a pas d'outil standard, applicable à toutes les situations. Pour mener une évaluation de la performance réussie, il est crucial de choisir votre méthodologie, vos indicateurs en fonction de votre activité et de vos spécificités.
- **Produire de l'information en continu.** L'évaluation de la performance implique une analyse des effets de votre action sur vos bénéficiaires. Suivre ces résultats en continu permettra de faciliter la démarche d'évaluation car les données seront déjà disponibles.
- **Impliquer largement les parties prenantes.** Pour que chacun se retrouve dans l'évaluation de la performance, il est crucial d'impliquer dès les premières étapes de la démarche les parties prenantes internes et externes de vos actions. La prise en compte de leurs attentes permettra d'éviter des dysfonctionnements par la suite !

Ressources mobilisables/outils

Guides méthodologiques	Centres de Ressources
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Petit précis de l'impact social (AVISE) ▪ Etude d'impact de l'entrepreneuriat social (Ashoka) ▪ Guide de la méthode SROI (ESSEC) ▪ Manuel Scale Up : guide de la maximisation de l'impact social (Fondation Rothschild) ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AVISE



4.4 Thématique 4 : Gouvernance

Fiche 4.1 : Comment développer la formation des bénévoles dirigeants ?

Description et objectifs du levier interne

Former les bénévoles afin de leur permettre d'appréhender au mieux les rôles et missions qui leur sont confiés est un outil stratégique pour les associations. Cela s'adresse en particulier aux bénévoles exerçant des fonctions dirigeantes relativement réglementées, notamment dans des secteurs normés comme l'enfance ou le handicap par exemple. Proposer une offre de formation adaptée permet à la fois de fidéliser les bénévoles mais aussi d'en attirer de nouveau, dans un contexte où le renouvellement des bénévoles dirigeants est en difficulté.

Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

- Développer les compétences des bénévoles
- Attirer de nouveaux bénévoles
- Fidéliser les actuels bénévoles à travers une reconnaissance de leur action et de leurs compétences
- Rendre efficiente l'activité bénévole en la professionnalisant
- Réduire les risques liés à la gestion d'une association par une bonne connaissance des obligations, outils et moyens à mobiliser.



Modalités de mise en œuvre			
<p>- Identifier les compétences dont a besoin l'association</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Compétences liées directement à la gestion d'une association : comptabilité, management / ressource humaines, financement, juridique, système d'information ou de communication ○ Compétences liées à l'activité spécifiques de l'association (normes, règlements,...) 	<p>- Cibler les personnes devant avoir et mobiliser ces compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tout ou partie des bénévoles dirigeants ○ Actuels bénévoles ou nouveaux entrants 	<p>- Etablir un programme de formation adapté en cohérence avec les moyens disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Formation individuelle ou groupée ○ Prestation auprès d'un organisme de formation / transfert de compétences internes ou à titre gracieux ○ Mise en place d'un calendrier de formation ○ Prise en charge par l'association, des partenaires et/ou des dispositifs dédiés à la formation des bénévoles. 	<p>- Suivre, évaluer la mise en œuvre des formations</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Encadrement par un permanent dirigeant de l'association. ○ Bilan à chaud et à froid ○ Définition de plan d'action à mettre en œuvre suite à la formation avec des objectifs définis.

Facteurs clés de réussite
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en cohérence les besoins de l'association, le profil des bénévoles dirigeants et les moyens disponibles - Définir un objectif de formation concret et pouvant être évalué. - Communiquer en interne et justifier la cible des formations proposées - Si possible, faire choisir les formations parmi un catalogue présélectionné et réaliste : engagement possible pour l'association, satisfaction d'être associé au choix pour le bénévole. - Proposer en parallèle du catalogue de formation les pistes de financement en fonction du profil du bénévole (actif, retraité, ...)



Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Gouvernance
- Bénévoles

- Externes

- Partenaires institutionnels (pour le financement de la formation)
- Organismes de formation
- Organismes de promotion du bénévolat
- Autres associations (pour la mutualisation de la formation)
- Entreprises auxquelles sont rattachés les bénévoles actifs

Ressources mobilisables / outils

- Informations :

- Dispositifs existants :
 - Congés de formation existants pour la formation des bénévoles, en particulier ceux exerçant des fonctions dirigeantes : congés individuels de formation, congés de représentation, projet de congé-engagement, fonds RTT solidaire dédiés à l'engagement associatif
 - Site Internet France Bénévolat
 - Organismes de formation spécifiques
 - Les syndicats employeurs proposent des formations autour de la fonction employeur, exemples :
 - Nexem : Formation « être dirigeant associatif élu : rôles, missions et responsabilités » ;
 - CNEA
 - Les têtes de réseaux associatives également
 - UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire)
- Financements possibles
 - Fonds pour le développement de la vie associative (octroi de subventions)
 - Fonds territoriaux de développement associatif
 - OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) dont Unifaf, Opca de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale et Uniformation pour les salariés de l'économie sociale, de l'habitat social et de la protection sociale

Pour aller plus loin :

Fiche 4.1 : Comment améliorer le fonctionnement des instances de gouvernance ?



Fiche 4.2 : Comment et pourquoi transformer une association en Scop/Scic ?

Description et objectifs du levier interne

Croissance de l'association, développement d'activités économiques importantes, évolution du projet associatif de plus en plus porté par les permanents salariés de l'association... Nombreuses sont les raisons qui justifient d'abandonner le statut associatif pour un autre statut juridique plus conforme à l'évolution de l'activité.

Alors que le statut de société commerciale classique impose de basculer dans une logique de renversement du pouvoir au service des associés investisseurs, le statut de coopérative permet :

- D'ancrer l'association dans l'économie de marché et d'avoir la reconnaissance sociale et fiscale qui s'y rattache.
- De traduire dans les faits la participation effective des salariés au projet associatif d'origine.
- De conserver la logique de primauté au projet par les règles du fonctionnement coopératif : vote démocratique sur la base du principe "une personne = une voix", constitution d'un patrimoine collectif.

Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

Transformer une association en SCOP ou en SCIC c'est :

- Consolider l'emploi et accroître l'activité sans renoncer aux valeurs fondatrices de l'association.
- S'investir dans un projet collectif et démocratique : partager les décisions, les risques, l'information, mais aussi les profits équitablement redistribués entre l'entreprise, les salariés et les associés.

Qu'est-ce qu'une SCOP ?

Juridiquement, une Scop (Société coopérative et participative) est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires. Ils détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Les votes lors des assemblées générales se font selon le principe 1 personne = 1 voix, quel que soit le capital détenu. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir.

Dans une Scop, il y a un dirigeant comme dans n'importe quelle entreprise. Mais celui-ci est élu par les salariés associés.

Le profit est partagé équitablement de la façon suivante :

- une part pour tous les salariés, sous forme de participation et d'intéressement ;
- une part pour les salariés associés sous forme de dividendes ;
- une part pour les réserves de l'entreprise (16% minimum).

Enfin, les réserves, impartageables et définitives - en moyenne 40 à 45 % du résultat - vont contribuer tout au long du développement de l'entreprise à consolider les fonds propres et à assurer sa pérennité. Les co-entrepreneurs sont rémunérés de leur travail et de leur apport en capital, mais à leur départ, celui-ci leur est remboursé sans plus-value.

Qu'est-ce qu'une SCIC ?

La SCIC partage des principes fondamentaux avec la SCOP :

La SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) est une société commerciale (SA, SARL ou SAS) ayant les mêmes mécanismes coopératifs et participatifs que la SCOP. La gouvernance y est démocratique sous la forme 1 personne = 1 voix.

De plus, une partie des bénéfices est aussi mis en réserve à chaque clôture de comptes : au moins 57,5 % du résultat est affecté aux réserves impartageables, ce taux pouvant être porté par chaque AG ou par les statuts à 100 %.

Mais le statut de SCIC apporte aussi des particularités :

La SCIC répond aux enjeux des entrepreneurs qui portent un projet économique à caractère d'utilité sociale.

Par ailleurs, les membres associés au capital ne sont pas seulement des salariés comme dans la SCOP, mais sont aussi tous ceux qui souhaitent s'impliquer dans le projet : des clients, des bénévoles, des collectivités territoriales, des partenaires privés... C'est le principe du multi sociétariat.

Avantages et inconvénients

Avantages

Les bénéfices mis en réserves contribueront à consolider les fonds propres de la SCOP / SCIC et contribuent ainsi à assurer la pérennité de l'entreprise.

Le fonctionnement de la société est démocratique.

Les salariés d'une SCOP ou d'une SCIC se sentent directement concernés par l'évolution de l'entreprise, ce qui pourra renforcer leur investissement.

Inconvénients

En tant que société commerciale, l'organisme sera soumis aux impôts commerciaux. Cependant, pour les SCOP : lorsque la totalité du résultat est affectée pour moitié aux salariés et que le solde est mis en réserve, il n'y a pas d'imposition, dès lors qu'un accord de participation a été signé avec constitution de provision pour investissement. Et pour les SCIC : la part de résultat affectée aux réserves impartageables n'est pas soumise à l'impôt sur les sociétés.

La gouvernance d'une SCOP ou d'une SCIC pour être effective doit être exigeante. En ce sens, il faudra veiller à ce que les rôles de chacun soient clairement définis pour qu'il n'y ait pas de confusion entre le militantisme et le salariat par exemple.

Quelles associations peuvent bénéficier de cette transformation ?

Cette transformation en SCOP ou SCIC peut être notamment bienvenue pour des associations qui connaissent une forte croissance, un développement commercial de leur initiative ou quand leur projet est de plus en plus porté par les permanents salariés de l'association.

Modalités de mise en œuvre

Les étapes clés de la transformation en coopérative

1. Etablir un diagnostic de l'association

L'étape primordiale avant d'avancer dans ce projet est de faire l'état des lieux des conventions, agréments et contrats liés à l'association et s'assurer que ces contrats ne sont pas liés à la forme associative de la structure. Dans un second temps, on dressera un état des lieux complet de l'association : sa situation sociale et fiscale, son environnement économique, sa santé financière...

2. Construire le projet collectif et économique

- Informer les acteurs de l'association et valider leur implication dans le projet : salariés/bénévoles/adhérents
- Désigner la future équipe dirigeante et un leader pour les contacts avec la future coopérative
- Faire les choix stratégiques, marketing et ressources humaines
- Valider le modèle économique

3. Concrétiser la transformation

Tous les feux sont au vert, il est désormais temps d'entamer les démarches juridiques (PV, statut) et administrative (immatriculation au registre du commerce...), de valider le montage financier et éventuellement rechercher des financements complémentaires.



Modalités de mise en œuvre

C'est également à ce moment que les décisions concernant le fonctionnement de la future coopérative (admission des associés, niveau de participation en capital des associés, répartition du résultat...) sont prises.

Enfin, la dernière étape sera de choisir les pratiques de gouvernance coopérative, de management participatif...

Facteurs clés de réussite

- Avoir un projet économique solide car la SCOP ou la SCIC sont avant tout des sociétés commerciales qui doivent être économiquement viables,
- Disposer parmi les anciens salariés de l'association d'un leader en capacité de prendre la direction de la structure,
- Obtenir l'adhésion d'un nombre suffisant de salariés au projet coopératif,
- Faire vivre le projet coopératif au-delà du changement formel de statut

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- o Les équipes salariées
- o Les administrateurs

- Externes

- o Partenaires institutionnels et financeurs
- o Union régionale des SCOP/SCIC (accompagnateur)

Ressources mobilisables/outils

Sources contenues dans cette fiche : Confédération générale des SCOP et SCIC.

- www.les-scop.coop
- www.les-scic.coop
- Plaquette Transformation d'association en coopérative
https://issuu.com/cgscop/docs/transformer_en_scop
- Accompagnement par l'union régionale des SCOP/SCIC du territoire



Fiche 4.3 : Comment améliorer le fonctionnement de ses instances de gouvernance ?

Rappel des enjeux et des difficultés observées en matière de gouvernance

- Plusieurs éléments peuvent venir entraver le bon fonctionnement des instances de gouvernance au sein des associations :
 - Une difficulté de renouvellement des administrateurs notamment liée à la réticence des fondateurs à laisser le pilotage à de nouveaux entrants ;
 - Un flou dans la répartition des missions et des responsabilités entre administrateurs, bénévoles et salariés ;
 - Des difficultés à professionnaliser les instances dirigeantes des associations ;
 - Un manque de qualifications des dirigeants bénévoles alors que la gestion d'une organisation associative réclame des compétences particulières afin d'assurer à la fois une gestion saine et efficace, mais également afin de défendre un projet d'intérêt général.
 - Les administrateurs risquent d'être cantonnés à n'être qu'une chambre d'enregistrement/ absence de participation à la politique de l'association et à sa mise en œuvre.

Les objectifs auxquels répondent l'amélioration du fonctionnement de la gouvernance

- Mettre en place les solutions permettant de redonner une dynamique et d'améliorer l'efficacité de la gouvernance associative ;
- Accroître la performance du pilotage et des processus de prise de décision au sein des associations ;
- Coordonner l'organisation interne en accord avec les objectifs et les valeurs du projet associatif ;
- Préciser les relations entre les différents organes décisionnaires : l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, le bureau et les dirigeants salariés, sans confondre le management et la gouvernance ;
- S'assurer que chacune des instances remplit sa mission dans le respect des prérogatives des autres parties prenantes ;
- Répondre aux besoins qui peuvent être exprimés en interne afin de mieux structurer et formaliser l'activité pour la stabiliser, la pérenniser, voire la développer.

Modalités de mise en œuvre

- Etape 1 : Réaliser un état des lieux général du fonctionnement des instances de gouvernance de l'association

1. Les instances de direction de l'Association

- Etudier les modalités d'exercice des responsabilités au sein de l'institution, ainsi que le contrôle de leur exercice ;
- Identifier les différents organes qui composent les instances de direction et de décision au sein de la structure associative : Assemblée générale, Conseil d'administration, Bureau, Commissions et/ Comités stratégiques/opérationnels lorsqu'ils existent ;
- Interroger les rôles et les missions actuels de ces instances de décision ;
- Analyser l'organisation et la méthode de mise en œuvre de la mission de l'Assemblée générale : remplit-elle correctement son rôle d'organe de prise de décision ? Quelle est l'étendue de son champ de compétences ? Délègue-t-elle ses responsabilités à d'autres organes de décision ?
- Etudier la composition du Conseil d'administration, du Bureau et des Commissions/Comités : ancienneté dans l'association, profils, expériences, etc. ;
- Analyser les modes de fonctionnement du Conseil d'administration, du Bureau et des Commissions/Comités : répartition des responsabilités, modes de communication, modalités de prise de décision, outils à la disposition des membres, etc. ;
- Etudier la répartition des rôles entre les instances de direction et la direction opérationnelle de l'association : clarté des tâches affectées aux uns et autres, ingérence du Conseil d'administration/Bureau, etc.
- Interroger les relations avec les parties prenantes de l'association ;
- Analyser les risques : sont-ils identifiés par les instances de direction ? Quel est le degré de maîtrise de ces derniers ?

2. Le projet associatif

- Interroger le projet associatif, en tant qu'outil de réflexion sur l'action actuelle et future de l'association d'une part, mais également en tant qu'outil de management et de communication ;
- Analyser le projet associatif et s'assurer qu'il est en phase avec les moyens de l'association, ses objectifs, ses ambitions et son fonctionnement interne : missions, valeurs, modèle socio-économique, réponses stratégiques aux enjeux de l'association, organisation interne, etc. ;
- S'assurer que les dirigeants partagent une vision commune sur l'action de l'association et son évolution, vision qui doit également être déclinée dans le fonctionnement interne de l'association et celui de ses instances de gouvernance.



Modalités de mise en œuvre

- Etape 2 : Organiser les instances de gouvernance

- Mettre en œuvre des règles de bonne gouvernance : collégialité des décisions, régularité de la tenue des décisions, implication effective des administrateurs, qualité de l'information délivrée, etc.
- Créer des comités ou des commissions au sein du Conseil d'administration, avec des administrateurs référents, en charge d'une thématique ou d'un projet spécifique : suivi comptable et financier, évaluation des programmes et des méthodes de l'association, recrutement des nouveaux profils de cadres bénévoles, formation des nouveaux administrateurs, etc. Si ce dispositif existe, interroger la pertinence de leurs thématiques de travail au regard du projet associatif de la structure ;
- Construire un Conseil d'administration suffisamment ouvert et associant des profils complémentaires (gestion, finance, comptabilité, management, communication, etc.), externes et encore en activité et augmenter la participation et la représentation des actifs, des jeunes et des experts dans les instances de décision, avec des profils et des parcours de formation diversifiés ;
- Moderniser la méthode de recrutement et de recherche des cadres bénévoles et des administrateurs, afin d'associer des profils différents de ceux composant le conseil d'administration et le bureau.
- Définir les modalités de candidature, d'accueil et d'accompagnement des nouveaux bénévoles souhaitant intégrer le Conseil d'administration et le Bureau.

- Etape 3 : Former et professionnaliser ses instances de gouvernance

- Former les nouveaux administrateurs et les nouveaux dirigeants, en les sensibilisant sur les fonctionnements des organes de décision;
- Former les bénévoles dirigeants aux principes de bonne gestion administrative et financière d'une entité associative ;
- Former les administrateurs au fonctionnement associatif et à la gouvernance, afin de leur permettre de bien cerner les limites et les attendus de leurs fonctions, mais également d'acquérir des compétences transversales (méthodes d'expression, informatique, formation citoyenne, etc...) ;
- Mettre en place une politique de formation des bénévoles, qui peut constituer un levier d'action sur la gouvernance, l'association étant un lieu d'apprentissage pour permettant à tous de s'investir ;
- Informer et communiquer auprès des salariés et des bénévoles de l'Association sur les changements qui seront mis en œuvre dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement des instances de gouvernance (réunions d'information, diffusion et explication sur les nouveaux process, etc.).



Facteurs clés de réussite

- La mobilisation des administrateurs afin de mettre en place le cadre adéquat au projet d'amélioration du fonctionnement des instances ;
- L'organisation de la qualité de la relation entre les administrateurs et les dirigeants salariés, ainsi qu'avec les autres salariés de l'association ;
- La capacité à élaborer des outils de gouvernance et de management propres à la structure associative notamment pour organiser la prise de décision ;
- L'intégration à cette réflexion des outils numériques, dont l'impact peut-être important sur les modes de gouvernance, notamment en matière de mobilisation, de participation et d'organisation du travail collectif.

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Les administrateurs
- Les dirigeants salariés
- Les équipes salariées
- Les bénévoles

- Externes

- Bénéficiaires, usagers, clients
- Partenaires institutionnels

Ressources mobilisables

Informations :

- Portail du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports : <http://www.associations.gouv.fr/>
- Portail de l'AVISE, qui agit pour le développement de l'Economie Sociale et Solidaire
- Le magazine Juris associations, le bi-mensuel des organismes à but non lucratif
- La Fonda, la fabrique associative
- France Bénévolat
- Le Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA), dispositif financier porté par l'Etat permettant le soutien au développement de la vie associative, et notamment le soutien des plans de formation destinés aux bénévoles.
- Guide sur les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS : <http://www.esspace.fr/gouvernance.html>

Centres de ressources :

- Les CRESS
- Les Maisons des Associations
-

Outils et méthodes :

- Les têtes de réseau associatives
- Les Fédérations représentatives/Unions d'employeurs
- Les cabinets de conseil

Fiche 4.4 : Pourquoi et comment créer une fondation adossée à une association ?

Description et enjeux

- Le premier élément d'importance à souligner dans le cadre de cette réflexion concerne la différence de philosophie qui anime ces deux modèles d'organisation. En effet, la Fondation se distingue de l'association par le fait qu'elle ne résulte pas seulement de la volonté de plusieurs personnes pour œuvrer ensemble, mais de l'engagement financier et irrévocable des créateurs de la fondation ;
- La création d'une fondation adossée à l'association est une démarche relevant d'un choix stratégique : l'association est un **groupement de personnes**, tandis que la fondation est un **patrimoine** composé de biens, de droits et/ou de ressources et affecté de façon irrévocable à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général.

Les objectifs

- Disposer d'un outil (fondation) de financement privé et désintéressé d'actions d'intérêt général ;
- Protéger une dotation ou un patrimoine au sein d'une entité juridique (personne morale). Cette dotation ou ce patrimoine sera ensuite affecté à un projet défini, porté par l'association créatrice de la fondation ;
- Diversifier ses ressources de financement par le mécénat, les dons et les legs, et permettre le développement de l'activité avec des projets et des ambitions nouvelles ;
- Réaliser pleinement l'objet social en se dotant de la pérennité et de l'affection exclusive et irrévocable de biens et de moyens à cet objet social ;
- Renforcer et asseoir son image, les causes défendues par les fondations sont davantage entendues par le grand public, et en conséquence, mieux défendues. En effet, l'utilité publique apparaît comme un label de respectabilité. La fondation est ainsi reconnue par les pouvoirs publics et les donateurs ;
- Rassurer les donateurs et certaines institutions grâce à la tutelle exercée par l'Etat auprès des Fondations Reconnues d'Utilités Publiques (RUP) ;
- Recevoir des donations, des legs et détenir des immeubles ;
- Eviter la soumission à l'impôt sur les sociétés sur les revenus patrimoniaux.

Modalités de mise en œuvre

Etape 1 : validation de la stratégie de création d'une fondation

- S'assurer d'une **vision** stratégique commune des administrateurs dans le cadre de la création d'une fondation et valider l'opportunité de se lancer dans la création d'une fondation ou d'un fond de dotation ;
- Déterminer l'**objet** du projet de fondation de façon précise : il doit correspondre à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général à but non lucratif.

Etape 2 : définition des modalités juridiques

- Définir si le fond ou la fondation disposera d'un fondateur unique ou bien de plusieurs fondateurs ? S'agira-t-il de personne(s) morale(s) ou de personne(s) physique(s) ? ;
- Choisir le montant de la dotation initiale : pas de montant légal pour la Fondation mais en pratique, on observe un montant de dotation initiale qui varie entre 800 K€ et 10 000 K€, et une dotation en capital minimal de 15 K€ pour les fonds de dotation ;
- Pour une fondation, choisir le statut juridique de celle-ci parmi les 6 existants : fondation reconnue d'utilité publique, fondation d'entreprise, fondation abritée, fondation de coopération scientifique, fondation universitaire, fondation partenariale.

Etape 3 : s'interroger sur la gouvernance

- Choisir le mode de gouvernance en tenant compte des contraintes imposées par les statuts types : Conseil d'administration ou Conseil de Surveillance avec un Directoire pour la Fondation, avec une représentation de l'Etat.

Etape 4 : gérer les formalités administratives

- Organiser le calendrier de mise en œuvre des étapes réglementaires et juridiques de la création. A noter que dans le cadre d'une fondation, les formalités administratives de création et les interlocuteurs varient selon le statut juridique choisi.

Facteurs clés de réussite

- Capacité à mobiliser les administrateurs autour d'une vision stratégique commune ;
- Intégrer la création d'une fondation au sein d'une stratégie cohérente au regard du devenir de l'association, et en lien avec des actions de développement (diversification des ressources, volonté de faire appel à la générosité du public, etc.) ;
- Communiquer auprès des salariés et des bénévoles de l'association sur les raisons et les objectifs de cette création, ainsi que sur les conséquences qu'elle pourrait avoir.

Point d'attention

En cas de choix pour la création d'un fonds de dotation (et non d'une fondation), les modalités de création et de contrôle sont simplifiées, le fonctionnement allégé, et les avantages fiscaux pour les donateurs sont différents.

Toutes les modalités pratiques figurent sur le site www.economie.gouv.fr/daj/fonfd-dotation



Textes juridiques de référence	
Fondations	Fonds de dotation
<ul style="list-style-type: none"> - Article 20-2 de la Loi n°87-571 du 23 juillet 1987 relative au développement du mécénat pour les Fondations d'entreprises, les Fondations abritées et les Fondations reconnues d'utilité publique ; - Loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 pour les fondations de coopération scientifique (FCS) ; - La loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et régie par le décret no 2008-326 du 7 avril 2008, puis modifiée par la loi de modernisation de l'économie no 2008-776 du 4 août 2008 pour les fondations universitaires et les fondations partenariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décret n°2015-49 du 22 janvier 2015 relatif aux fonds de dotation ; - Circulaire du 19 mai 2009 relative à l'organisation, au fonctionnement et au contrôle des fonds de dotation ; - Circulaire du 22 janvier 2010 relative à l'objet des fonds de dotation ; - Circulaire du 3 décembre 2010 relative aux recommandations du Comité stratégique des fonds de dotation.

Acteur(s) à impliquer	
<ul style="list-style-type: none"> - Internes <ul style="list-style-type: none"> o Les administrateurs o Les dirigeants salariés o Les salariés o Les bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> - Externes <ul style="list-style-type: none"> o Partenaires financiers o Partenaires juridiques

Ressources
<ul style="list-style-type: none"> - Centre Français des Fondations ; - Les Maisons des Associations ; - La Fondation de France ; - Observatoire de la Fondation de France.



4.5 Thématique 5 : Ressources humaines

Fiche 5.1 : Comment renforcer la participation des salariés au projet associatif ?

Description et objectifs du levier interne

- Mobiliser les salariés dans le projet associatif
- Valoriser et donner du sens aux missions des salariés
- Renforcer le sentiment d'appartenance et d'utilité des salariés
- Créer du lien avec les bénévoles

Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

- Devenir une organisation attractive

Modalités de mise en œuvre

Etape 1

FORMALISER ET COMMUNIQUER LE PROJET ASSOCIATIF

- Définir et formaliser le projet associatif en prenant en compte ses impacts sur l'organisation actuelle : métiers, emplois, postes de travail, effectifs, RH, compétences.
- Communiquer sur le projet lors d'un séminaire de lancement.
- Organiser le séminaire de lancement en identifiant les participants à inviter en fonction de l'organisation (salariés, bénévoles, cadres ou non cadres, toutes les équipes, en régions,..etc.).
- Définir le lieu et le programme du séminaire avec le Dirigeant et le comité de pilotage du projet associatif. Le programme peut se définir en 2 temps :

Etape 2

ORGANISER LES CHANTIERS PRIORITAIRES EN MODE PROJET

- Nommer un responsable/pilote par chantier avec une équipe « projet » qui rend compte au comité de pilotage.
- Proposer au comité des scénarii de mise en place, le pilote étant garant du plan d'actions du chantier, du calendrier, de l'animation de l'équipe, des comptes rendus de réunions, du budget...Etc.

Exemple de chantier clé :

« la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? » en lien avec le projet associatif.

Objectifs au regard des perspectives du projet associatif :

- *réaliser un état des lieux des métiers (ceux d'aujourd'hui et de demain), des compétences à faire évoluer,*
- *Travailler sur des propositions et solutions pour l'organisation en matière notamment de mobilités et des formations.*



Modalités de mise en œuvre

<p>1. Présentation : du projet, du comité en charge de son avancée, des chantiers prioritaires pour sa mise en œuvre. Intégrer un temps de questions/réponses avec les participants.</p> <ul style="list-style-type: none">- Le projet associatif doit être porté par le Dirigeant et le comité de pilotage. Ils auront pour mission de décider, suivre et valider les options proposées sur chaque thématique stratégique, chaque chantier.- Ils se réunissent selon un calendrier communiqué et un mode de fonctionnement précisé (exemple : restitutions et synthèses de ces réunions à l'issue de chaque réunion). <p>2. Présentation détaillée des chantiers prioritaires pour mettre en œuvre le projet.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Un questionnaire en ligne peut être proposé aux salariés et à toute l'organisation pour mesurer la compréhension et la satisfaction des parties prenantes sur leur participation à la mise en œuvre (type GPS : gestion des perspectives des salariés).	<p><i>Autres exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>La digitalisation des nouveaux métiers de l'association.</i>▪ <i>Porter les valeurs de l'association en tant que salariés ou bénévoles</i>▪ <i>Modifier les modes de management</i>▪ <i>...Etc.</i>
---	---



Modalités de mise en œuvre

- Etape 3

SUIVRE ET CONDUIRE LES CHANTIERS PRIORITAIRES

- Accompagner individuellement et/ou collectivement les pilotes de chantier pour plus d'agilité, de travail avec des outils collaboratifs, de comparaison avec les pratiques existantes dans d'autres organisations (benchmark en ligne)
- Favoriser la créativité pour libérer les énergies et l'envie de travailler ensemble. Exemples : ouvrir aux pratiques innovantes comme des nouveaux outils de formations (serious game, elearning).
- Chaque pilote suit et rend compte au comité de pilotage, il a pour mission avec son groupe « projet » de :
 - Proposer des scénarii prenant en compte l'ambition du projet associatif, les besoins nécessaires identifiés à travers des questionnaires en ligne par exemple.
 - Définir et faire valider un plan d'actions concrètes avec un calendrier de mise en œuvre.

- Etape 4

LE COMITE DE PILOTAGE DECIDE ET MESURE LES CHANGEMENTS SUITE AU LANCEMENT DU PROJET ASSOCIATIF IMPLIQUANT LES SALARIES

- Le comité de pilotage du projet associatif décide et valide. Ses décisions sont alignées avec la stratégie et la politique fondatrices du projet associatif.
- Le comité de pilotage peut mesurer l'état d'esprit et les changements de dynamiques et d'implications des salariés selon des indicateurs comme :
 - Le taux de participation des salariés et des bénévoles dans les chantiers et actions lancées
 - Le turn-over des salariés
 - La qualité et la quantité des formations de développement de compétences ou d'adaptation pour les salariés
 - Le nombre de mobilités géographiques et professionnelles demandées
 - L'existence ou non de temps de convivialité dans les équipes salariées
 - Les résultats de l'enquête sur la compréhension du projet associatif
 - ...Etc.



Facteurs clés de réussite

1. Formaliser un projet compréhensible et concret
2. Mobiliser tous les acteurs (bénévoles et salariés) de l'organisation.
3. Réussir l'appropriation par les parties prenantes du projet associatif (compréhension, adhésion)
4. Nommer un comité de pilotage
5. Nommer des pilotes par chantier
6. Animer des réunions efficaces (calendrier, ordre du jour...etc)
7. Suivre chacun des chantiers et toutes les actions lancées.
8. Mesurer les changements.
9. Les communiquer tout au long de la mise en œuvre

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Le dirigeant de l'organisation
- Les équipes salariées
- Les bénévoles

- Externes

- Accompagnement dans la mise en place de dispositif de GPEC
- Accompagnement à la conduite de projet

Ressources mobilisables/outils

- Site Internet du Ministère du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du Dialogue Social
- ANACT
- OPCA conseil en ingénierie de formation
- Les communautés RH et de Dirigeants sur les réseaux sociaux
- Webinaires RH
- Cabinets de conseils en
 - accompagnement aux changements,
 - en gestion des ressources humaines,
 - en gestion de projets,
 - en communication interne



Fiche 5.2 : Comment développer un management innovant et respectueux des individus ?

Description et objectifs du levier interne

- Faire évoluer le management pour être au service des bénéficiaires mais aussi d'une organisation attrayante et talentueuse.
- Insuffler créativité et innovation dans les modes de management
- Intégrer des dispositifs nouveaux avec notamment les nouvelles technologies : agilité, transversalité
- Prendre en compte le potentiel d'évolution de chacun et les trajectoires professionnelles

Rappel des enjeux liés à la mise en place du levier interne

- Manager les équipes différemment pour garantir la mise en œuvre du projet associatif



Modalités de mise en œuvre

- Etape 1

ANALYSER LE MANAGEMENT EXISTANT : POINTS FORTS ET POINTS A AMELIORER

- Planifier des rencontres avec le dirigeant pour partager les enjeux autour de la feuille route « management innovant »
- Réaliser des entretiens ciblés avec les « Managers » et les « Managés » selon un cadre/ une trame objective.
- Analyser en lien avec les équipes les points à améliorer et recueillir si besoin des éléments complémentaires

Objectifs ;

- Effectuer un état des lieux de l'organisation actuelle en matière de management
- Définir les axes managériaux à faire évoluer en lien avec les valeurs de l'organisation et le projet associatif
- Evaluer les forces de l'organisation actuelle
- Evaluer les besoins en management pour construire l'organisation de demain : compétences manquantes, métiers à construire...

- Etape 2

FORMALISER LE PROJET « MANAGEMENT INNOVANT »

- Construire un projet stratégique « management innovant »
- Le pilote/référent du projet « management innovant » et des relais/ambassadeurs
- Clarifier les objectifs recherchés

Exemples :

- *Proposer une démarche GPEC*
- *Fidéliser les talents,*
- *Créer et développer de nouveaux services,*
- *Se différencier pour obtenir des nouveaux financements...*
- *Attirer de nouveaux profils*

- Clarifier les métiers de l'organisation actuels, ceux à créer et ceux à faire évoluer
- Identifier les moyens pour faire évoluer les méthodes de management actuelles :

Exemples :-

- *Plan de formation des salariés et des bénévoles*
- *Acculturation à l'innovation managériale,*
- *Bilan de compétences*
- *Entretiens annuels*
- *Evaluations et feedback des missions réalisées*
- *Coaching*

- Définir et communiquer sur les règles de fonctionnement de l'organisation en matière de management : recrutement, évolutions des compétences, évaluations des missions, système de reconnaissance...etc.



Modalités de mise en œuvre

- Etape 3

CONDUIRE et MESURER LA MISE EN PLACE

- Construire un plan d'action « management innovant » porté par le référent.
- Préparer l'organisation avec un plan de communication du changement (cibles / outils / format / timing) visant à :
 - ✓ Informer : Animer un séminaire ou groupes de travail avec les « managers » et les « managés »
 - ✓ Mobiliser : rendre acteur chacun
 - ✓ Mesurer les changements de pratiques managériales selon des indicateurs clés.
- Proposer à chaque étape clé de la mise en place du projet, des accompagnements de type coaching individuels ou collectifs.
- Communiquer sur ces changements.

Facteurs clés de réussite

- Vision claire de l'ambition en matière de management
- Nommer un référent RH en charge de l'ensemble du dispositif
- Accompagner la conduite du projet de changement

Acteur(s) à impliquer

- Internes

- Le dirigeant de l'organisation
- Un référent dédié aux sujets RH
- L'ensemble du management
- Des relais / ambassadeurs RH dans l'organisation
- Instances représentatives du personnel

- Externes

- Accompagnement aux changements
- Intervenants extérieurs
- Branches professionnelles
- Syndicat employeurs
- OPCA



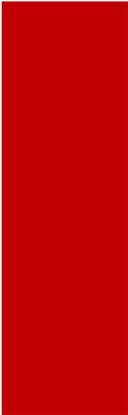
Ressources mobilisables/outils

- DLA
- Guide UDES
- Organismes spécialisés en innovation managériale
- Conférences en ligne telles que TedEX ou UTubes sur l'innovation managériale
- Conseils et coachs spécialisés en accompagnement aux changements et en management
- Formations proposées par les écoles de management et de formations professionnelles.
- Guide sur les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS : <http://www.esspace.fr/gouvernance.html>

Pour aller plus loin :

Fiche 2.1 : Le projet associatif : un outil stratégique de pilotage au service du modèle socio-économique de l'association

Fiche 4.1 : Comment améliorer le fonctionnement des instances de gouvernance ?



Benchmark Européen

5 Benchmark Européen

5.1 Présentation des objectifs du benchmark européen et méthodologie

Objectifs

Sur la base des principaux leviers identifiés par les acteurs et parties prenantes du secteur associatif français, le benchmark vise à fournir des éléments de comparaison et exemples inspirants issus des pays voisins notamment via l'identification de pratiques spécifiques existantes à l'échelle européenne ;

Ce document a également pour objectif de mettre en avant les propositions et leviers de développement des associations en lien avec l'Europe sur différentes thématiques, notamment l'accès aux financements européens, la législation européenne etc.

Méthodologie

Ce benchmark a été développé sur la base d'une revue de la littérature de référence à l'échelle européenne et internationale relative aux six thématiques ci-dessous :

1. Reconnaissance et valorisation du bénévolat
2. Financement de l'innovation sociale
3. Gouvernance (qui comprend la formation des dirigeants du secteur associatif, la simplification administrative, l'accompagnement stratégique, la professionnalisation des instances, le développement d'une culture coopérative etc.)
4. Fiscalité des associations
5. Pratique de la mesure de l'impact social
6. Commande publique

Les textes de référence et sources d'informations utilisés sont indiqués à la suite de chaque section thématique ainsi que dans la bibliographie fournie en annexe du présent document.

Nous avons également mené des entretiens et consultations auprès de plusieurs experts européens et parties prenantes issues du secteur associatif et entrepreneurial, notamment :

- Denis STOKKINK, Président fondateur du Think Tank « Pour la Solidarité » ;
- Farbod KHANFARI, Responsable des questions européennes, AVISE ;
- Filippo ADDARI, Cofondateur du cabinet PlusValue, Ancien Directeur du « EuropeLab » de la Young Foundation (UK), Ancien membre du Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (GECES) ;

- Des experts du réseau international KPMG en matière de fiscalité et financement de l'innovation.

Avant-propos : quelques éléments de contexte relatifs aux modèles socio-économiques des associations en Europe

Le tableau ci-dessous regroupe différents pays européens en fonction de quatre grands modèles socio-économiques : le modèle rhénan, le modèle anglo-saxon, le modèle scandinave ainsi que le modèle méditerranéen. Chaque modèle se distingue principalement par une composante économique qui se caractérise par un type de financement des associations, ainsi que par leur lien avec la puissance publique. Il en ressort ainsi différents modèles qui permettent de mieux comprendre l'implantation et l'ancienneté du tissu associatif dans chaque pays européen, l'importance du bénévolat dans les sociétés européennes et les principales sources de financement qui sont disponibles pour le secteur associatif.

Tableau 1. Comparaison des modèles socio-économiques à l'échelle européenne

Modèle	Modèle rhénan	Modèle anglo-saxon	Modèle scandinave	Modèle méditerranéen
Pays concerné	Allemagne, Belgique, Autriche, Pays-Bas	Royaume-Uni et Irlande	Suède, Norvège, Finlande, Danemark	Italie, Espagne, Portugal, Grèce
Principales caractéristiques	<p>Un secteur associatif largement implanté, caractérisé par des organisations puissantes, anciennes, très institutionnalisées et fédérées.</p> <p>Des organisations très professionnalisées qui font peu appel au bénévolat.</p>	<p>Un secteur associatif très structuré et très professionnalisé au sein duquel le bénévolat revêt une importance symbolique (niveau de volontariat élevé lié à l'histoire des « charities ») et qui intervient là où les dépenses sociales de l'Etat sont faibles (politique sociale, services sociaux).</p>	<p>Une tradition associative relativement récente, qui repose sur des organisations légères et fédérées par champ d'intervention et non en fonction de références idéologiques. L'État providence fournit lui-même les services éducatifs, sanitaires et sociaux et les rares organisations sans but lucratif qui interviennent dans ces domaines visent à combler les lacunes de l'État providence</p> <p>Un bénévolat très important et un taux d'emploi assez faible.</p>	<p>Une émergence récente du secteur associatif, notamment en raison de l'histoire et des traditions familiales. Le secteur des organisations syndicales, professionnelles et corporatives est en revanche très développé.</p> <p>Le bénévolat associatif est peu développé dans les pays du Sud, plus traditionnels, car une entraide informelle s'y exerce encore au niveau de la famille, de la paroisse, du village.</p>

Modèle	Modèle rhénan	Modèle anglo-saxon	Modèle scandinave	Modèle méditerranéen
Pays concerné	Allemagne, Belgique, Autriche, Pays-Bas	Royaume-Uni et Irlande	Suède, Norvège, Finlande, Danemark	Italie, Espagne, Portugal, Grèce
Modèle de financement	Les grandes organisations sans but lucratif sont quasi-publiques et essentiellement financées par l'Etat et la sécurité sociale. Les dons et la participation des usagers sont faibles. Le financement public en matière de prestations de services, largement développées dans le secteur sanitaire et social, est important.	Des organisations indépendantes et privées qui bénéficient cependant d'un financement public contractuel. Les dons sont élevés, et les recettes privées variées. Les innovations en matière de collecte de fonds ou de recettes sont nombreuses : loteries, boutiques charitables, placements éthiques, prélèvements sur salaires, chèque-don.	L'origine des ressources est diversifiée : le financement public est assez faible, les dons sont relativement importants et la participation des usagers au service rendu est élevée. Les fondations se développent rapidement.	Un investissement public assez important. Les ressources du secteur sans but lucratif méditerranéen reposent sur un financement public substantiel et des recettes privées de toute nature. Les dons y sont faibles et les fondations peu nombreuses.
Lien avec la puissance publique	Le secteur à but non lucratif s'insère dans un environnement politico-social caractérisé par un système politique qui tend vers le bipartisme, une forte tradition de décentralisation, un État providence puissant et un système de Sécurité sociale « bismarckien », c'est-à-dire assurantiel, reposant sur une solidarité à base professionnelle.	Un dialogue important entre l'Etat et les associations. Importance du pouvoir local dans un système politique et administratif centralisé. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, une organisation unique assure la régulation de l'ensemble du secteur sans but lucratif. Des statistiques sont régulièrement publiées, sur l'ensemble du secteur sans but lucratif ainsi que des règles déontologiques autocontrôlées.	Une coopération rapprochée entre la société civile et l'Etat. L'environnement politico-social est caractérisé par le poids de l'État providence, les politiques sociales étant largement prise en charge par l'Etat.	Une importance des échelons locaux et régionaux dans le dialogue avec le secteur associatif. En effet, les disparités régionales sont fortes, d'où l'importance relative des associations de développement local. L'État providence est en voie de constitution sous l'effet de la convergence européenne. Le pouvoir central est contrebalancé par des pouvoirs régionaux puissants dans tous les pays méditerranéens.

Source : *Le secteur associatif dans les Etats membres de l'Europe*, Edith Archambault – Professeur d'Economie Université de Paris 1.

Il est également possible de faire d'autres types de comparaison des modèles associatifs au niveau européen, notamment en se focalisant sur la relation des associations avec l'Etat et le régime social³². On retrouve ainsi un modèle dit « libéral » avec une assistance sociale étatique limitée et qui a pour conséquence un choix préférentiel pour le volontariat bien que le secteur associatif soit fortement encadré, ce qui est le cas du Royaume Uni. En second lieu, il y a le modèle « corporatiste » qui se caractérise par une importante intervention étatique dans les politiques sociales sans pour autant agir au détriment des acteurs associatifs indépendants. Il concerne principalement la France, l'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas.

Enfin, le modèle « social-démocrate » se compose à la fois d'une forte intervention étatique et d'un secteur à but non lucratif peu développé, cas de l'Autriche et la Finlande. Les sections suivantes du benchmark décrivent le contexte européen propre à chaque thématique ainsi que les pratiques spécifiques identifiées.

5.2 Thématique : Reconnaissance et valorisation du bénévolat

Éléments de contexte – Comparaison France/UE

A l'heure actuelle, il n'existe aucun texte dans le droit français proposant une définition du bénévolat. Néanmoins, le Conseil Economique et Social a rendu, dans un avis daté du 24 février 1993, la définition suivante « *est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ». ³³

Cette définition du bénévolat varie cependant selon les pays européens. En effet, le terme anglais « *volunteering* » rassemble de manière indifférente le bénévolat et le volontariat³⁴. Le bénévolat est aujourd'hui un secteur en croissance du fait de l'augmentation du nombre de bénévoles en France, ce qui entraîne par conséquent un besoin croissant de reconnaissance et de valorisation de l'activité bénévole.

En 2010, la Commission Européenne a émis un rapport de recommandations à destination des Etats membres afin de promouvoir le soutien au bénévolat³⁵. Ce rapport dresse un bilan comparatif de la pratique du bénévolat en Europe et met notamment en avant les éléments suivants :

- Le taux de bénévolat en France correspond au niveau médian européen (20-29% des adultes) - les Etats ayant le plus fort taux de bénévolat étant l'Autriche, les Pays-Bas, la Suède et le Royaume-Uni – et suivrait une tendance à la hausse au cours de la dernière décennie³⁶ ;

³² Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA) et Direction Générale de l'Education et de la Culture de la Commission européenne (DG EAC), *Volunteering in the European Union*, Final report submitted by GHK, Février 2010.

³³ France bénévolat – Fiche juridique, Décembre 2006.

³⁴ Observatory for Sociopolitical Developments in Europe, *Volunteering in the European Union – An Overview*, Juillet 2010.

³⁵ Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA) et Direction Générale de l'Education et de la Culture de la Commission européenne (DG EAC), *Volunteering in the European Union*, Final report submitted by GHK, Février 2010.

³⁶ Ibid, pp.65-66

- Un cadre légal pour le bénévolat a été mis en place dans plusieurs pays notamment la Belgique, Chypre, la République tchèque, la Hongrie, l'Italie, le Luxembourg, le Portugal et l'Espagne³⁷ ;
- Des mesures incitatives sont mises en place par certains Etats membres. Par exemple au Luxembourg où il existe différents avantages prévus pour les bénévoles (par exemple le prix de la place de cinéma, coûts de voyage, restaurants, etc.) ; ou également en Espagne avec des réductions dans les transports publics, les musées, etc. ; à Malte : les fonctionnaires peuvent faire du bénévolat dans une ONG pendant un an renouvelable³⁸.
- Il y a un vrai enjeu de mesure de la valeur économique du bénévolat. Le rapport souligne par exemple que la Belgique a été un pays pionnier dans le domaine en collectant dès 2005 des statistiques sur le bénévolat³⁹ ;
- Plusieurs pays ont mis en place une offre de formation pour les bénévoles, notamment l'Allemagne ;
- Plusieurs types de bénévolat existent, le volontariat « formel » et « informel ».

L'eurobaromètre de 2010 montre que 30% des Européens déclarent être engagés bénévolement dans une organisation associative⁴⁰.

D'autre part le sondage met en avant que l'âge n'est pas un facteur déterminant de l'engagement bénévole, en effet « 31% des 15-24 ans, 29% des 25-39 ans, 34% des 40-54 ans et 30% des 55 ans et plus disent pratiquer une activité bénévole dans une association ou une organisation ». ⁴¹

Au niveau européen, 2 pratiques spécifiques ont été identifiées, qui proposent à la fois :

- une **valorisation de l'activité bénévole par un dispositif de compensation financière** ;
- une **pérennisation de l'offre de formation aux bénévoles par le biais d'une source de financement** stable et mise en place d'une institution.

³⁷ Ibid, p.10

³⁸ Ibid, p. 118

³⁹ Ibid, p. 134

⁴⁰ Eurobaromètre 2010, Volume 2, Section 5 " Les européens et le volontariat".

⁴¹ Ibid, p. 174

Pratiques spécifiques identifiées – Bénévolat

Pratique spécifique identifiée n°1 : Conditions de l'engagement bénévole en Allemagne et au Danemark ⁴²	
Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> L'Etat allemand a fait preuve d'une volonté d'améliorer les conditions du bénévolat, notamment au travers du texte adopté par le Bundestag en 2005 qui met en place des mesures d'exonérations fiscales pour les bénévoles. La loi renforce ainsi le cadre juridique de l'engagement bénévole en faisant la distinction entre les encadrants associatifs et les autres bénévoles. Les animateurs associatifs peuvent percevoir une indemnité qui sera exonérée d'impôts dans la limite 2 100 euros par an. Pour les autres bénévoles l'exonération est plafonnée à 500 euros.⁴³ Au Danemark une association peut rembourser un bénévole jusqu'à 5 000 couronnes (équivalent à 670 euros) sans qu'il ait besoin de soumettre des justificatifs pour ces dépenses. Cela constitue des ressources supplémentaires pour les bénévoles.⁴⁴
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> Etat
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> Etat Associations, bénévoles
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> Valorisation de l'activité bénévole par le biais d'une compensation financière ou par des mesures fiscales. Distinction entre les encadrants des organisations bénévoles et les autres bénévoles.
Source	<ul style="list-style-type: none"> <i>Le développement des associations et de l'engagement bénévole en Allemagne</i> par Benedikt Stüzl in la Tribune fonda n° 185, Juin 2007. Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA) et Direction Générale de l'Education et de la Culture de la Commission européenne (DG EAC), <i>Volunteering in the European Union</i>, Final report submitted by GHK, Février 2010, p119.

⁴² *Volunteering in the European Union* 2010) p. 119

⁴³ *Le développement des associations et de l'engagement bénévole en Allemagne* par Benedikt Stüzl in la Tribune fonda n° 185, Juin 2007.

⁴⁴ *Volunteering in the European Union* (2010) p. 119

Pratique spécifique identifiée n°2 : L'Académie du Bénévolat en Allemagne (AKADEMIE FÜR EHRENAMTLICHKEIT IN DEUTSCHLAND) ^{45 46 47}	
Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> L'Allemagne compte parmi les pays européens où la grande majorité des bénévoles suivent une ou des formations. L'Académie du Bénévolat créée en 1998 reflète cet engagement en faveur d'une culture du bénévolat. L'Académie du Bénévolat est une institution de la Fondation pour la Jeunesse et le Travail social (Fördervereins für Jugend und Sozialarbeit e.V.). Il s'agit d'une structure de formation ayant pour objectif « l'excellence du management des bénévoles et de celui des ONG »⁴⁸. Cette institution est financée par l'Etat (le Ministère de la Famille, Ministère de la Coopération économique et du Développement, Ministère de l'Intérieur). Leur action répond également à un objectif plus global d'inscrire la culture du bénévolat dans la durée, et faire en sorte qu'elle réponde à certains critères de qualité. Il s'agit d'une offre s'adressant davantage au personnel encadrant des organisations bénévoles.
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> Fondation pour la Jeunesse et le Travail social (Fördervereins für Jugend und Sozialarbeit e.V.)
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> Fondation pour la Jeunesse et le Travail social (Fördervereins für Jugend und Sozialarbeit e.V.) Ministère de la Famille, Ministère de la Coopération économique et du Développement, Ministère de l'Intérieur
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> Contribution à une orientation stratégique globale en faveur du bénévolat Pérennisation de l'offre de formation aux bénévoles par le biais d'une source de financement stable et la mise en place d'une institution.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Site internet de l'Académie : http://www.ehrenamt.de/1382_Ueber_uns.htm <i>Le Bénévolat en Allemagne</i> – France Bénévolat – European Volunteer Centre, 2007 Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA) et Direction Générale de l'Education et de la Culture de la Commission européenne (DG EAC), <i>Volunteering in the European Union</i>, Final report submitted by GHK, Février 2010. p.162.

⁴⁵ Site internet de l'Académie : http://www.ehrenamt.de/1382_Ueber_uns.htm

⁴⁶ *Le Bénévolat en Allemagne* – France Bénévolat – European Volunteer Centre, 2007

⁴⁷ *Volunteering in the European Union* (2010) pp. 162

⁴⁸ *Le Bénévolat en Allemagne* – France Bénévolat – European Volunteer Centre, 2007

5.3 Thématique : Innovation sociale

Eléments de contexte – Comparaison France/UE

En France, c'est la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, dite Loi Hamon, relative à l'économie sociale et solidaire, qui propose une définition de l'innovation sociale : « *est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes : soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ; soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail* ».

Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale »⁴⁹. En 2015 est lancé le Fonds d'Innovation Sociale (FISO) dans 9 régions (BPI France).

Le concept d'innovation sociale émerge en Europe dans les années 1990. Il s'est par la suite décliné sous plusieurs formes :

- Le Livre vert sur l'Innovation établi par la Commission Européenne en 1995, qui préconise donc un environnement plus favorable à l'innovation ;
- La Stratégie de Lisbonne en 2000 place l'innovation au cœur de la relance de la croissance économique et de la modernisation du modèle social ;
- Reconnaissance de l'innovation sociale en 2009, Année européenne de la créativité et de l'innovation ;
- Stratégie Europe 2020 qui propose des mesures en faveur de l'innovation sociale⁵⁰.

Dans son « *Guide to Social Innovation* », la Commission Européenne en a donné la définition suivante : « le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour satisfaire des besoins sociaux et créer de nouvelles relations et collaborations sociales »⁵¹.

⁴⁹ LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

⁵⁰ Les repères de l'Avise, *L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres*. Questions Européennes n°5, Septembre 2012

⁵¹ European Commission, *Guide to social innovation*, Février 2013.

Découlent de ces documents des mesures concrètes, notamment des dispositifs de financement de l'innovation sociale, tels que :

- Le Programme pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI), géré directement par la Commission européenne, qui vise entre autres l'accès au microfinancement et à l'entrepreneuriat social. (Budget sur 2014-2020 : 919 469 000 euros (chiffres de 2013).)⁵²
- Le Fonds Social Européen : le Programme Opérationnel national du FSE peut soutenir plusieurs actions en lien avec l'innovation sociale, telles que « la mise en place de partenariats dans le cadre des Pactes Territoriaux d'Insertion, des Pôles Territoriaux de Coopération Economique, contribuant à apporter des solutions innovantes en termes d'insertion des publics en difficultés », la réalisation d'études sur le sujet et la capitalisation des expériences d'innovations sociales ou encore la création d'outils de coordination⁵³.

Par ailleurs, d'autres actions sont menées en Finlande en faveur de l'innovation, qui pourraient être éventuellement reproductibles pour l'innovation sociale, telles que l'agence d'innovation Tekes en Finlande et l'Université Aalto.

Sur le thème de l'innovation sociale, 5 pratiques spécifiques ont été identifiées, qui proposent :

- la création de synergies entre différents secteurs par la **mise en place d'un écosystème d'innovation et de développement** économique ;
- une **structure de financement pérenne dans le cadre de l'institutionnalisation du financement** de l'innovation sociale ;
- un dispositif permettant l'**implication des citoyens et des entreprises dans le développement de nouvelles politiques publiques** utiles pour les bénéficiaires ;
- une **synergie entre l'expertise d'entreprises classiques et celle d'organismes non lucratifs** dans le cadre d'un projet de recherche à finalité concrète ;
- un **dispositif de financement de l'innovation sociale sous la supervision du Parlement et poursuivant ainsi des objectifs d'intérêt général**.

⁵² Programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI) :

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=1081>

⁵³ L'Europe s'engage en France, Site officiel du Fonds Social Européen, *L'innovation sociale* : <http://www.fse.gouv.fr/vous-etes-candidat/les-thematiques-prioritaires/l-innovation-sociale/>

Pratiques spécifiques identifiées – Innovation Sociale

Pratique spécifique identifiée n°1 : Le SI Park de Bilbao en Espagne, Parc d'innovation sociale	
Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> Ce Centre basque pour l'innovation, l'entrepreneuriat et le développement de la nouvelle économie, est une initiative régionale regroupant différentes structures (entreprises, universités, associations, fondations, coopératives) sur le site de Santurtzi à Bilbao. Il a été créé en 2010⁵⁴. Reconnu comme « premier parc d'Innovation Sociale » par la Commission européenne⁵⁵, le SI Park de Bilbao vise des projets de grande envergure, qui puissent être reproduits à l'échelle nationale et européenne⁵⁶. L'objectif est d'identifier de nouveaux besoins sociaux, et de créer de nouveaux produits et services pour y répondre. Ce parc comprend pour cela plusieurs types de services : un laboratoire d'innovation sociale, un centre de formation, un incubateur de projets socialement innovants et un fab lab. Il a été soutenu par les autorités locales pour le prêt de locaux et a bénéficié de financements européens. L'un des projets phares porté par le parc est la voiture électrique Hiriko, dont la dimension sociale a été financée par le EU Progress Fund, et qui devrait être diffusé à d'autres villes européennes.
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> Denokinn (Centre basque pour l'innovation sociale)
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> Etat, autorités locales (communes de l'agglomération de Bilbao) Entreprises sociales, associations, fondations, universités.
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> Création de synergies entre différents secteurs par la mise en place d'un écosystème d'innovation et de développement économique. Possibilité de combiner l'innovation sociale et l'innovation technologique par le biais du rassemblement d'organismes agissant dans des domaines variés.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Les repères de l'Avise, <i>L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres</i>. Questions Européennes n°5, septembre 2012 Site internet de l'entité porteuse : www.denokinn.eu Pour la Solidarité, <i>Les clusters d'innovation sociale, Analyse et bonnes pratiques Européennes</i>, 2015 European Commission, <i>Guide to social innovation</i>, Février 2013. Avise, <i>Innovation sociale à Bilbao : la création d'une "Social Silicon Valley"</i>, 25 septembre 2013. Le Lab de l'Economie Social et Solidaire, <i>Parc d'innovation sociale « DenokInn » à Bilbao</i>, 12 décembre 2014 : http://www.lalabo-ess.org/Parc-d-innovation-sociale-DenokInn.html

⁵⁴ Le Lab de l'Economie Social et Solidaire, *Parc d'innovation sociale « DenokInn » à Bilbao*, 12 décembre 2014 : <http://www.lalabo-ess.org/Parc-d-innovation-sociale-DenokInn.html>

⁵⁵ European Commission, *Guide to social innovation*, Février 2013.

⁵⁶ Pour la Solidarité, *Les clusters d'innovation sociale, Analyse et bonnes pratiques Européennes*, 2015

Pratique spécifique identifiée n°2 : Le Projet « Big Society » au Royaume-Uni et la mise en place du Big Society Capital

Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit d'un projet national mis en place au Royaume-Uni en 2010 affirmant la réduction du rôle de l'État central et des dépenses. Dans cette perspective, il revient aux acteurs de la société civile, notamment aux entreprises sociales, aux collectivités locales et à la société civile, de développer des services pour répondre aux besoins sociaux. • Pour soutenir ces acteurs dans la recherche et la mise en œuvre d'innovations sociales, un fonds spécifique a été mis en place : le "Big Society Capital", créé en avril 2012. Ses financements sont destinés à l'innovation sociale et à l'investissement social, sur la base d'un partenariat entre les banques, le gouvernement et la société civile (organismes caritatifs et entreprises). • Les bénéficiaires de ces fonds sont des organismes caritatifs et des entreprises sociales, qui financent par ce moyen leur croissance et leurs innovations.⁵⁷ • Dans le cadre du projet Big Society, d'autres actions ont été mises en œuvre, parmi lesquelles les Social Impact Bonds, et le lancement des free schools (qui consiste en l'ouverture par des groupes de parents d'élèves, d'enseignants ou aux associations caritatives ou religieuses une école secondaire ou primaire)⁵⁸.
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> • Etat
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • Etat • Banques (Big Society Capital) • Organismes caritatifs et entreprises sociales
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence globale entre les actions mises en œuvre et les objectifs du projet Big Society • Structure de financement pérenne dans le cadre de l'institutionnalisation du financement de l'innovation sociale • Mise en relation de différents types d'acteurs
Sources	<ul style="list-style-type: none"> • Les repères de l'Avise, <i>L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres</i>. Questions Européennes n°5, Septembre 2012 • <i>Royaume-Uni, l'autre modèle ?</i>, Eudoxe Denis - L'Institut de l'Entreprise, 2013 • Novethic « <i>Big Society Capital pour financer les entreprises sociales anglaises</i> », 2013

Pratique spécifique identifiée n°3: Le Mindlab au Danemark

⁵⁷ Les repères de l'Avise, *L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres*. Questions Européennes n°5, Septembre 2012

⁵⁸ *Royaume-Uni, l'autre modèle ?*, Eudoxe Denis - L'Institut de l'Entreprise, 2013

<p>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Mindlab a été initialement créé en 2002 par le Ministère de l'Economie, avant d'être renforcé en 2007 par une coopération interministérielle entre le Ministère de l'Industrie, le Ministère de l'Éducation et le Ministère de l'emploi, auxquels viennent s'ajouter des collaborations avec le Ministère des Affaires Économiques et le Ministère de l'Intérieur.⁵⁹ Il s'agit d'un groupe de travail et de réflexion interministériel impliquant également les acteurs de la société civile. • L'objectif de cette structure est d'impliquer les citoyens et les entreprises dans la facilitation de l'innovation dans le service public. Il s'agit en ce sens du premier Lab d'innovation G to B (Government to Business) et G to C (Government to Citizen) à l'échelle internationale⁶⁰. • Les thématiques abordées dans ce cadre sont notamment la facilitation de l'entrepreneuriat, le self-service numérique, l'éducation et le maintien de l'emploi. • Le Mind Lab a plusieurs objectifs stratégiques parmi lesquels : <ul style="list-style-type: none"> • « Innovation : Donner aux citoyens et aux entreprises une meilleure expérience utilisateur des services publics. • Efficacité : Assurer une meilleure utilisation des ressources publiques et des budgets afférents. • Culture : Transformer les cultures organisationnelles des ministères concernés afin de générer un réflexe de mobilisation des parties prenantes (bénéficiaires) dans l'élaboration des politiques publiques. • Connaissance : Mettre en place des transferts d'expériences et créer des connaissances nouvelles en vue d'encourager l'innovation dans des contextes de partenariat public – privé. »⁶¹ • Le MindLab se matérialise également par un lieu physique situé au Ministère de l'Industrie.
<p>Initiateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Economie
<p>Acteurs impliqués</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministères : Ministère de l'Economie, Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Éducation, Ministère de l'emploi, • Ministère des Affaires Économiques, Ministère de l'Intérieur (collaborations) • Entreprises, Citoyens
<p>Valeur ajoutée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La spécificité du MindLab est d'impliquer les citoyens et les entreprises dans le développement de nouvelles politiques publiques utiles pour les bénéficiaires. • Il s'agit d'un dispositif qui peut être facilement diffusé à d'autres pays.⁶²
<p>Sources</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Site internet de la structure : http://mind-lab.dk/en/om-mindlab/ • Les repères de l'Avise, <i>L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres</i>. Questions Européennes n°5, Septembre 2012 • Site d'Imagination for People (plateforme participative recensant des projets innovants) : http://imaginationforpeople.org/fr/project/mindlab/

Pratique spécifique identifiée n°4 : World Vision Center for Social Innovation, Allemagne

⁵⁹ Les repères de l'Avise, *L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres*. Questions Européennes n°5, Septembre 2012

⁶⁰ Site d'Imagination for People (plateforme participative recensant des projets innovants) : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/mindlab/>

⁶¹ *Ibid.*

⁶² *Ibid.*

Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> • « Les innovations sociales en Allemagne » est un projet de recherche initié en 2011 et financé par le Ministère fédéral de l'éducation et de la recherche ; il porte sur l'identification des défis et opportunités pour l'innovation sociale. • C'est le partenariat entre le département d'économie et de droit de la « EBS Business School » (European Business School) et l'institut de la fondation « World Vision Stiftung », qui a donné lieu à la création du « World Vision Center for Social Innovation ». • Cet organe a pour particularité de rassembler l'expertise d'entreprises classiques et celle d'organisations à but non lucratif, afin de poursuivre les objectifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Identification des secteurs porteurs d'innovations sociales ; - Recherche de la manière dont de nouveaux services et produits peuvent répondre aux besoins sociaux ; - Recherche de possibilités pour les entreprises de transfert de leurs compétences traditionnelles au domaine social. • Le projet est financé en partie par le secteur privé, mais aussi par le secteur public (municipalités). L'une de ses particularités est qu'il fonctionne en « franchise », il a ainsi pu être dupliqué dans différentes villes d'Allemagne. Il offre par ailleurs des formations au grand public à ce qu'est l'innovation sociale.⁶³ • Ce projet a donné lieu aux identifications suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Défis sociaux les plus pressants en Allemagne : écart croissant entre riches et pauvres, emploi : chômage de longue durée et manque de main d'œuvre, éducation : équité dans l'accès à l'éducation. - Secteurs porteurs d'innovation sociale : énergies renouvelables, économie du partage, éducation, santé publique.⁶⁴
Initiateurs	<ul style="list-style-type: none"> • EBS Business School (European Business School) et Fondation World Vision Stiftung
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • EBS Business School, Fondation World Vision Stiftung • Etat (Ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche).
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> • Synergie entre l'expertise d'entreprises classiques et celle d'organismes non lucratifs dans le cadre d'un projet de recherche à finalité concrète. • Reproduction de l'expérience en France facilitée par le fonctionnement en franchise.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Avisé, Allemagne – Le World Vision Center for Social Innovation, un institut pour développer l'innovation sociale</i>, Octobre 2014 : http://www.avise.org/actualites/le-world-vision-center-for-social-innovation-un-institut-pour-developper-linnovation • <i>Avisé, L'innovation sociale en Europe</i>, Juin 2014 (Fiche pays) : http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201406_avise_innovationsociale_allemande.pdf

Pratique spécifique identifiée n°5 : le fonds Sitra en Finlande

⁶³ *Avisé, Allemagne – Le World Vision Center for Social Innovation, un institut pour développer l'innovation sociale*, Octobre 2014.

⁶⁴ *Avisé, L'innovation sociale en Europe*, Juin 2014 (Fiche pays)

<p>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le fonds Sitra a été mis en place en 1967 au sein de la Banque de Finlande, avant de devenir indépendant en 1991. • S'il était à ses débuts axé sur la recherche et le développement technologique, il a aujourd'hui des missions plus larges, notamment de produire un changement systémique en favorisant : un développement stable et équilibré en Finlande, une croissance quantitative et qualitative de l'économie, la compétitivité du modèle finlandais au niveau international, la coopération internationale.⁶⁵ • Le Rapport annuel 2015 du fonds présente les grands défis de la Finlande identifiés par Sitra, à savoir : la capacité au renouvellement, la neutralité carbone et l'utilisation durable des ressources naturelles, ainsi que le changement de la vie professionnelle et l'économie durable⁶⁶. • Pour ce faire, il finance tous types d'entités (entreprises, municipalités, ONG, etc.). La plupart des projets financés ont une dimension d'innovation sociale. • Le fonds Sitra a également pour objectif d'introduire en Finlande le concept d' « <i>impact investing</i> », partant du constat de la difficulté qu'ont les pouvoirs publics à répondre à tous les besoins sociaux, et celui de la volonté de certaines entreprises à investir dans un but social. L'impact investing doit à la fois générer un impact social et/ou environnemental bénéfique, ainsi qu'une plus-value financière.⁶⁷ Le fonds Sitra poursuit également l'objectif de lancer les premiers Social Impact Bonds en Finlande. • Le fonds est financé par les rendements sur les investissements du fonds. Il ne bénéficie donc pas de fonds publics. Néanmoins, ses activités sont définies par la loi et il fonctionne sous la surveillance du Parlement finlandais⁶⁸.
<p>Initiateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs publics.
<p>Acteurs impliqués</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parlement finlandais • Fonds Sitra • Les bénéficiaires (entreprises, municipalités, ONG)
<p>Valeur ajoutée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs d'intérêt général du fonds garantis en raison d'un mandatement et d'une supervision par le Parlement. • Type de financement ouvert à tous types de structures.
<p>Sources</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Avisé, L'innovation sociale en Europe</i>, Juin 2014 (Fiche pays) • <i>Avisé, Finlande : le fonds d'innovation se mobilise pour l'entrepreneuriat social</i>, 26 octobre 2013 • Site internet du fonds : http://www.sitra.fi/en/economy/impact-investing , et éléments d'informations complémentaires transmis par une personne habilitée du Fond Sitra en octobre 2016. • Rapport annuel et états financiers 2015 du Fonds Sitra, <i>The future is made today</i>.

⁶⁵ *Avisé, L'innovation sociale en Europe*, Juin 2014 (Fiche pays)

⁶⁶ Rapport annuel et états financiers 2015 du Fonds Sitra, *The future is made today*.

⁶⁷ Site internet du fonds : <http://www.sitra.fi/en/economy/impact-investing>

⁶⁸ *Avisé, Finlande : le fonds d'innovation se mobilise pour l'entrepreneuriat social*, 26 octobre 2013

5.5 Thématique : Gouvernance

Éléments de contexte – Comparaison France/UE

La gouvernance désigne les règles et les processus utilisés par les acteurs qui participent à la concertation, la délibération et la prise de décision au sein d'une structure.

Le concept recoupe à la fois des éléments liés à la professionnalisation des structures, l'équilibre des pouvoirs au sein d'une structure et également la gestion administrative.

Le problème de la « *faiblesse de la parité et de la diversité sociale et culturelle au sein de la gouvernance associative* » a été soulevé en France ; cela se traduirait notamment par les éléments suivants : « *manque de renouvellement des dirigeants, choc des générations, décalage avec les attentes des jeunes et (...) modalités insuffisantes d'implication des usagers* ». ⁶⁹

La question de la professionnalisation au sein des associations est abordée aussi par la question de l'emploi associatif. La professionnalisation dans les structures associatives aurait été accélérée par « *les mises en concurrence avec des entreprises privées* », celle-ci révélant la nécessité du recrutement de salariés qualifiés pouvant être perçue comme un risque de banalisation de l'action associative et de manque de créativité.

Il existe des structures en France telles que CJDES « Centre des Jeunes, des Dirigeants, des acteurs de l'Economie Sociale et solidaire » impliqué dans la professionnalisation des dirigeants d'associations via des conférences et des débats.

Au niveau européen, une bonne pratique a été identifiée sur ce thème qui insiste sur :

- **un organisme composé de cadres dirigeants des associations proposant des formations et exerçant une forte influence dans le domaine associatif.**

⁶⁹ La Fonda – Note d'éclairage de la Fonda suite à l'Université d'Automne 2011 – *Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ?*, Mars 2012

Pratiques spécifiques identifiées – Gouvernance

Pratique spécifique identifiée n°1 : Réseau ACEVO au Royaume Uni	
Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> Lancé en 1987, le réseau ACEVO (« Association of Chief Executives of Voluntary Organisations ») est considéré comme une référence en matière d'appui à la professionnalisation des associations, notamment en ce qui concerne la formation des cadres et dirigeants du secteur associatif. Il est reconnu comme l'une des meilleures pratiques en Europe en la matière¹. Le réseau propose des formations spécifiques ainsi que des ateliers sur différentes thématiques notamment sur la stratégie de développement des associations, la modélisation financière, la mesure d'impact social, l'appui à la rédaction de dossiers de financement & de fundraising. ACEVO organise également des séminaires et des conférences, le plus souvent gratuits pour les dirigeants d'associations (environ 100 chaque année). Avec plus de 2000 membres, le réseau ACEVO exerce une influence importante dans le secteur associatif.
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> ONGs
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> ONGs, Etat Constitue un des trois piliers de l'Euclid Network « European network of civil society leaders » lancé à Paris en 2007 en partenariat avec le CJEDS.
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la professionnalisation des associations Cohésion au niveau national entre les différents dirigeants d'associations provenant de différents types de structures (petites, moyennes ou plus larges) Impulse des groupes de travail et des activités de plaidoyer pour une plus grande reconnaissance du secteur associatif.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Site web ACEVO et entretien avec F. Addari, ancien Directeur du réseau EUCLID Rapport annuel ACEVO, 2015 Rapport « Educational jobs: Youth and employability in the social economy » - Chapter on « Training Professionals in the Social Economy », 2014.

5.6 Thématique : Fiscalité des associations

Éléments de contexte – Comparaison France / UE

La fiscalité se définit comme l'ensemble des lois qui régissent les impôts et les prélèvements obligatoires d'un pays.

En France, les associations à but non lucratif bénéficient d'un régime fiscal particulier. Elles sont exonérées, sous conditions, du paiement de l'impôt sur les sociétés, de la contribution économique territoriale et de la TVA⁷⁰.

Elles sont assujetties au paiement de taxes locales. Lorsqu'elles ne sont pas soumises à l'impôt sur les sociétés, elles sont assujetties à l'impôt sur le patrimoine. Lorsqu'elles sont exonérées de TVA, elles sont soumises à la taxe sur les salaires. Si elles emploient plus de 10 personnes, elles sont assujetties à la participation des employeurs à la formation professionnelle continue et à la participation à l'effort de construction. Elles sont soumises à l'impôt sur les revenus du patrimoine⁷¹.

Les Etats membres ont mis en place des réglementations fiscales spécifiques au secteur associatif. Ils accordent des avantages fiscaux aux associations reconnues d'utilité publique, dans des proportions variables. Ils peuvent se faire sous la forme d'exonérations d'une partie ou de la totalité de l'impôt sur les sociétés⁷².

Cependant, les pays ont des réglementations hétérogènes. Par exemple, certaines associations exemptées de l'impôt sur les sociétés peuvent être redevables de l'impôt sur le revenu. Il y a également des dispositifs proposant des remises de taxe foncière ou une exonération partielle de charges sociales. Des législations réservent le privilège fiscal aux associations qui sont reconnues d'intérêt général. Néanmoins, la définition de l'intérêt général varie fortement entre les pays⁷³.

Certains Etats reconnaissent une déductibilité fiscale des dons. Les dons faits par les particuliers sont en partie déductibles du revenu imposable ou du revenu net d'impôt. Les dons réalisés par les entreprises sont en partie déductibles du bénéfice imposable ou du bénéfice net d'exploitation⁷⁴.

Tous les Etats appliquent l'article 135A)(1) de la Sixième Directive (77/388/CEE) du 17 mai 1977. Il définit une harmonisation des législations relatives à la taxe sur la valeur ajoutée et aux taxes sur le chiffre d'affaires. De ce fait, les Etats exonèrent de la TVA des activités d'intérêt général (l'hospitalisation et les soins médicaux, les prestations de services et les livraisons de biens liées à l'assistance sociale et à la sécurité sociale ou à la protection de l'enfance et de la jeunesse, à l'éducation, l'enseignement et la formation). Aussi, quelques Etats accordent un taux zéro à certaines fournitures. Les associations peuvent ainsi être remboursées de la TVA déductible⁷⁵.

⁷⁰ Commission Européenne, *Promotion du rôle des associations et fondations en Europe*, 2014, p.58

⁷¹ Ibid, p.58

⁷² Ibid, p.33

⁷³ Ibid, p.33

⁷⁴ Ibid, p.34

⁷⁵ Ibid, p.35



Certains pays accordent des remises de taxe foncière aux associations lorsque d'autres les exonèrent partiellement des charges sociales⁷⁶.

Par exemple, l'Allemagne a mis en place un système d'exonération fiscale dont une association peut bénéficier à plusieurs conditions :

- Si elle promeut des objectifs de bienfaisance ;
- Si son statut juridique appartient à une liste prédéfinie par les pouvoirs publics ;
- Si sa gestion effective entre en conformité avec les articles du Code fiscal allemand relatifs aux organisations à but non lucratif.

Par la suite, ladite organisation aura la possibilité de collecter des dons, des cotisations d'adhérents, de bénéficier d'un revenu de ses activités promouvant son statut d'organisation exonérée d'impôts, ou encore de bénéficier d'un rendement de ses actifs, tout ceci en franchise d'impôt.

Au niveau européen, un dispositif sur la fiscalité des associations a été identifié, portant sur :

- Une **préservation de l'indépendance vis-à-vis de l'Etat** via un financement et une augmentation du soutien public.

⁷⁶ Ibid, p.33

Pratique spécifique identifiée – Fiscalité des associations

Pratique spécifique identifiée n°1 : Le 1% et le Fonds Civil National hongrois	
Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> • A la suite de la chute du régime soviétique, la Hongrie a été confrontée à la démocratisation du pays et à la réforme du système des services publics. Afin que les organisations civiles puissent conserver leur indépendance, deux systèmes ont été mis en place : le 1% et le Fonds civil national. • La loi sur le 1% permet aux contribuables de désigner une organisation à but non lucratif comme bénéficiaire de 1% de leur impôt sur le revenu. Si le contribuable n'en désigne aucune, l'impôt restera dans le Trésor Public. • Le fonds civil national est un mécanisme de distribution supplémentaire qui a été créé pour utiliser le 1% qui n'était pas attribué. Ce fonds permet de faciliter l'institutionnalisation et la professionnalisation des associations, notamment par le biais de l'aide à l'emploi de nouveaux salariés. • Le système du 1% a également été adopté en Lituanie, en Pologne, en Roumanie et en Slovaquie. Une municipalité japonaise a développé à partir de ce modèle sa propre version du dispositif.
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> • Etat
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • Le Trésor Public, les contribuables et les associations éligibles
Valeur ajoutée	<p>Recevoir un financement ; Préserver l'indépendance ; Augmenter l'accessibilité du soutien public.</p>
Sources	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Associations et fondations hongroises : société civile, secteur sans but lucratif ou économie sociale ?</i> » Eva Kuti, <i>Revue internationale de l'économie sociale : Recma</i>, n° 309, 20 08, p. 47-63. • Commission Européenne (2014), <i>Promotion du rôle des associations et fondations en Europe</i>, 33-35, 58 • Zahri, D., Deloitte (2013), <i>Analyse comparative des structures associatives à travers le monde</i> • Kuti, E., (2008) <i>Associations et fondations hongroises : société civile, secteur sans but lucratif ou économie sociale ? Revue internationale de l'économie sociale : Recma</i>, n° 309, p. 47-63.

5.7 Thématique : Mesure de l'impact social

Eléments de contexte – Comparaison France / UE

Comparativement au Royaume Uni, la France met plus l'accent sur les opérateurs et moins sur les investisseurs : la mesure d'impact est d'avantage développée comme un outil de gestion ou de management des entreprises sociales.

De nombreuses initiatives en France ont permis de contribuer à développer la mesure de l'impact social, notamment via l'étude de la méthodologie des coûts sociaux évités.

En 2010, le Royaume Uni lance le dispositif des Social Impact Bonds, un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale qui tend à se déployer un peu partout dans le monde, en Europe et aux Etats-Unis. Parmi les 60 contrats à impact social conclus dans le monde, la majorité (31) ont été conclus au Royaume Uni.

Au niveau des institutions de l'Union européenne, l'Acte pour le marché unique II, présenté par la Commission européenne en octobre 2012, stipule qu'une « méthode pour mesurer les gains socio-économiques que les entreprises sociales produisent » sera développée.

Suite à cela, le Groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (GECES) a proposé une méthode de mesure de l'impact social, applicable au Fonds d'Entrepreneuriat Social Européen (FESE) et au Programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI)⁷⁷.

Ce rapport a donc pour objectif d'établir « une norme pour la mesure de l'impact social » qui devra permettre d'identifier les entités éligibles au programme EaSI, ainsi que l'élaboration de rapports à destination des entreprises bénéficiaires⁷⁸.

Au niveau européen, 3 pratiques spécifiques ont été identifiées et qui portent sur :

- Une **cartographie des initiatives de mesures d'impact social** à travers le monde (plateforme Social Finance) ;
- Un **centre de recherche contribuant à la définition du secteur du bénévolat** (Projet « Third Sector ») ;
- Une **plateforme de partage de données (« Open Data »)** relatives à la mesure d'impact social.

⁷⁷ Avise – Mesure de l'impact social : approches à l'échelle européenne, 2014

⁷⁸ Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion – Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission concernant : les FESE et le programme EaSI.

Pratiques spécifiques identifiées – Mesure d’impact social

Pratique spécifique identifiée n°1 : Plateforme nationale sur la mesure d’impact social au Royaume-Uni	
Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> Le réseau Social Finance développe en 2007 une plateforme nationale sur la mesure d’impact social qui n’a pas encore d’équivalent dans d’autres pays européens et a fortement contribué à développer la pratique de la mesure d’impact social. Le réseau a maintenant une dimension internationale ("Social Value International")¹. Les services proposés par le réseau regroupent à la fois : <ul style="list-style-type: none"> - la plateforme nationale puis mondiale regroupant les Social Impact Bonds - les « incubateurs d’impact » - le laboratoire de finance sociale - le conseil aux entreprises
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> Anciens experts secteur public/privé
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> Secteur public, associations, communauté financière Bailleurs de fonds internationaux tels que le Fonds Mondial, la Banque Mondiale, Grand Challenges Canada, the Inter-American Development Bank, USAID, DfID
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> Cartographie des initiatives de mesures d’impact social à travers le monde Outils de mesure d’impact social Mise en commun des connaissances et expertise d’acteurs publics et privés
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Site web de la plateforme : http://www.socialvalueuk.org/ Experts KPMG en matière de mesure d’impact social

Pratique spécifique identifiée n°2 : Projet européen Third Sector

Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> • Le « tiers secteur » est un terme employé pour désigner les organisations qui n'appartiennent ni au secteur public ni au secteur privé. Il comprend donc des organismes bénévoles ainsi que les associations, les entreprises sociales, les coopératives et les organismes caritatifs. • Projet Européen Third Sector Impact d'une durée de cinq ans qui regroupe plus de 30 chercheurs dans dix universités européennes et 100 acteurs européens. Le projet vise à mesurer l'impact de l'économie sociale et solidaire. Débuté en 2014, il vise à réaliser une meilleure compréhension du tiers secteur jusqu'en 2019². • Ses objectifs sont de : <ul style="list-style-type: none"> - Clarifier le concept du tiers secteur et ses formes en Europe ; - Identifier les caractéristiques les plus importantes du tiers secteur : taille, structure, composition, sources d'appui, - développements récents ; - Identifier l'impact du tiers secteur sur le développement économique, l'innovation, le bien-être des citoyens, l'engagement citoyen et le développement humain en Europe ; - Développer des outils statistiques pour mesurer l'impact du tiers secteur ; - Identifier des barrières internes et externes pour les organisations du tiers secteur et proposer des possibilités pour les surmonter ; - Établir un partenariat entre le monde de recherche et les praticiens du tiers secteur.
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> • Associations, Fondations, société civile et universités
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • Universités, Associations, Fondations, société civile
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution importante dans le travail de définition du secteur du bénévolat • nombreuses publications notamment un outil guide pour l'impact initiative
Source	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.ess-europe.eu/fr/bonnepratique/projet-europeen-third-sector-impact et www.thirdsectorimpact.eu

Pratique spécifique identifiée n°3 : Open Data Agenda mis en œuvre par l'organisme New Economy au Royaume-Uni	
Présentation du dispositif ou de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> L'organisme de recherche « New Economy » permet de rendre accessible au public et aux fournisseurs de services du secteur public une base de données de coûts unitaires dans différents champs des politiques publiques. Cela permet aux candidats, qu'ils soient issus d'associations ou du secteur privé, de développer de meilleures solutions en termes d'innovation sociale et de comparer l'impact social d'une proposition face à une autre (meilleure analyse Coûts-Bénéfices). En donnant accès aux données publiques, les acteurs de la société civile peuvent s'en saisir pour formuler des réponses de meilleure qualité.
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> New Economy, organisme de recherche qui travaille sur les politiques, les stratégies et la recherche pour la croissance économique de Manchester.
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> Services publics, associations, secteur privé
Valeur ajoutée	<p>L'Open Data permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> un partage d'informations facilité ; une plus grande transparence de l'action publique. Des gains d'efficacité et l'amélioration de la qualité des réponses formulées aux commandes publiques.
Source	<ul style="list-style-type: none"> http://neweconomymanchester.com/our-work/research-evaluation-cost-benefit-analysis/cost-benefit-analysis/unit-cost-database Entretien avec F. Addari

5.8 Thématique : Commande publique

Eléments de contexte – Comparaison France / UE

La commande publique est l'ensemble des contrats passés par les personnes publiques pour satisfaire leurs besoins. Elle représentait 10% du PIB français en 2014 (source : economie.gouv.fr). Conformément aux directives européennes de 2014, une réforme est entrée en vigueur en France au 1^{er} avril 2016 pour permettre sa modernisation et sa simplification.

La part des commandes publiques dans les ressources des associations a augmenté de 70% sur la période 2005-2011, lorsque la part des subventions publiques a diminué de 17%⁷⁹.

La France diffère des autres pays européens par le nombre d'autorités contractantes qui ont la possibilité de passer des commandes publiques : 132 000 sont comptabilisées en France contre 30 000 en Allemagne et 7 500 au Royaume Uni⁸⁰.

Au niveau européen, la commande publique représente 19% du PIB. Le nombre de personnes employées dans les fonctions publiques est en moyenne plus faible qu'en France⁸¹. De ce fait, les prestations concernant les travaux, les fournitures et les services peuvent être externalisées.

Le présent tableau illustre le niveau des financements publics des associations et le nombre d'autorités contractantes qui sont compétentes pour la passation de marchés publics. Les autorités contractantes sont l'Etat, les collectivités territoriales, les organismes de droit public et les associations formées par une ou plusieurs de ces collectivités ou un ou plusieurs de ces organismes de droit public.

Tableau : Comparaison des niveaux des financements publics des associations et autorités contractantes

Pays	Niveau des financements publics des associations	Nombre d'autorités contractantes
Allemagne	Ressource dominante (plus de 50%)	30 000
France	Ressource dominante (environ 50%)	132 652
Pays Bas	Non communiqué	7 500
Royaume-Uni	Niveau moyen (entre 30% et 50%)	5 000
Suède	Niveau faible (moins de 30%)	3 500

Source : *Calculs de l'auteur*

⁷⁹ Tchernonog, V., *Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions*, (2013), p.9

⁸⁰ Salomon, L. (27/06/2016) Accès des PME à la commande publique : des efforts restent à faire !, Fondation IFRAP. http://www.ifrap.org/etat-et-collectivites/acces-des-pme-la-commande-publique-des-efforts-restent-faire#_ftn2

⁸¹ Commission Européenne, *Public procurement – a study on administrative capacity in the EU*, (2016)

A solid orange vertical bar on the left side of the page.

Leviers externes d'évolution des modèles socio-économiques des associations

6 Leviers externes d'évolution des modèles socio-économiques des associations

Dans le cadre des travaux réalisés sur les modèles socio-économiques des associations, des leviers d'évolution externes ont été identifiés. Ces leviers d'évolution portent sur des ajustements réglementaires voire des changements de culture et d'approche à opérer pour faire évoluer le modèle socio-économique actuel des associations. Ils ont vocation à être portés par les représentations professionnelles et syndicales des associations, dans un objectif de lobbying, auprès des pouvoirs publics afin que ces derniers puissent soutenir et accompagner les évolutions du monde associatif.

Chaque proposition de levier d'évolution externe présente les modalités pratiques de mise en œuvre (juridique, fiscal, culturel, etc.) ainsi que les résultats et impacts attendus pour les acteurs associatifs de la mise en œuvre de cette proposition.

Afin d'en faciliter la lecture et l'appropriation, les leviers d'évolutions externes ont été regroupés par thématique :

- **Thématique : Lien entre la puissance publique et les associations**
 - Proposition n°1 : Encourager les collectivités territoriales à définir le périmètre des activités relevant des SSIG ;
 - Proposition n°2 : Assurer le développement de fonds de financements territoriaux publics-privés prévus par l'article 68 de la loi ESS ;
 - Proposition n°3 : Promouvoir la simplification et l'harmonisation du processus de reconnaissance de l'intérêt général par l'administration ;
- **Thématique : Emploi dans le secteur associatif**
 - Proposition n°4 : Transformer le CICE en dispositif de baisse générale des charges accessibles aux associations employeuses ;
 - Proposition n°5 : Systématiser la consultation du secteur associatif, préalablement à l'élaboration de politiques publiques de soutien à l'emploi ;
 - Proposition n°6 : Réalisation d'une étude prospective sur l'emploi associatif ;
- **Thématique : Accès aux financements**
 - Proposition n°7 : Favoriser la création de sociétés d'investissement solidaire en direction des associations ;
 - Proposition n°8 : Valoriser les actifs immatériels des associations (bénévolat, impact social, innovation sociale) ;



- **Thématique : Innovation sociale**
 - o Proposition n°9 : Mesurer et rendre compte de l'impact social des associations
- **Thématique : Fiscalité**
 - o Proposition n°10 : Favoriser le financement de l'innovation sociale à travers un crédit impôt recherche (CIR) dédié à la recherche et développement (R&D) associative ;
 - o Proposition n°11 : Faire évoluer les modalités d'appréciation du caractère lucratif des associations pour mieux tenir compte des critères d'utilité sociale et préciser les règles de prépondérance ;
 - o Proposition n°12 : Définir des modalités précises d'appréciation du critère de prépondérance des activités lucratives des associations ;
- **Thématique : Bénévolat**
 - o Proposition n°13 : Dédier les financements publics nécessaires à la formation des bénévoles.

6.1 Thématique : Lien entre la puissance publique et les associations

Proposition n°1 : Encourager les collectivités territoriales à définir le périmètre des activités relevant des SSIG	
Description de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Cette proposition vise à encourager et à soutenir les collectivités territoriales afin que soit défini le périmètre des activités relevant des Services Sociaux d'Intérêt Général (SSIG) au sens de la Directive 2014/24/UE. Les services sociaux tels que définis par la Directive Européenne sont : <ul style="list-style-type: none"> - Les services sanitaires, sociaux et d'aide à la personne ; - Les services éducatifs et culturels ; - Les services de sécurité sociale ; - Les services fournis par les syndicats, les organisations politiques, les associations de jeunes et autres services et organisations associatives ; - Les services d'hôtellerie et de restauration. • Les collectivités territoriales doivent s'emparer de ce sujet car elles ont la possibilité d'organiser librement les services à caractère social sur leur territoire sans recourir aux marchés publics si le montant ne dépasse pas 750 000€. La définition sur chaque territoire du périmètre des SSIG permettra d'encadrer les modalités de réalisation d'un service social sur un territoire en vue de satisfaire les besoins sociaux de la population.
Rappel du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> • Les associations vivent dans un contexte de concurrence accrue avec les entreprises du secteur marchand. Ce climat concurrentiel conduit à la défaillance de nombreuses associations qui ne sont plus en capacité de développer leur activité et qui ne parviennent pas à équilibrer leurs comptes ; • Le tissu associatif, dont le rôle est de répondre aux besoins sociaux des individus et du territoire, pourrait être davantage protégé par les collectivités territoriales, en particulier sur des activités qui visent à fournir un service social d'intérêt général à la population. Or on constate que sur le terrain, elles font face à des politiques de réduction des subventions de la part des collectivités territoriales, qui pèsent lourdement sur leur équilibre économique. Ces difficultés résident à la fois dans la baisse des subventions publiques mais aussi dans la faible acceptation par les pouvoirs publics de la réalisation d'excédents de gestion par les associations ; • Face à ce constat, il serait opportun que certaines activités soient encadrées de sorte que les associations qui fournissent des services sociaux d'intérêt général soient préservées voire soutenues financièrement par les collectivités territoriales.
Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> • Si les collectivités territoriales tardent à définir le périmètre des activités relevant du SSIG, le tissu associatif présent au niveau territorial pourrait se déliter avec la disparition de petites associations compte tenu de la baisse des subventions publiques et de la concurrence accrue avec les acteurs privés ; • Pour les acteurs associatifs, l'enjeu des services sociaux se situe dans le positionnement à adopter d'une part, entre des activités qui relèvent de la notion de services sociaux d'intérêt général qui suppose donc un mandatement de la part des collectivités territoriales et des obligations de service public et d'autre part, de la notion de subvention qui compensent les missions réalisées par les associations.

<p>Résultats et impacts attendus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'intérêt de cette proposition se situe dans la reconnaissance des associations et de leurs partenaires au sein du tissu économique local dans les politiques publiques ; cela se traduira par l'encouragement des collectivités territoriales à définir le périmètre des activités relevant du SSIG, afin de garantir le financement des associations. En effet, les collectivités territoriales peuvent de façon discrétionnaire définir le périmètre des activités relevant du SSIG ; • La définition du périmètre de ces activités va permettre aux collectivités territoriales de faire exécuter un service social par des associations et ainsi de leur accorder un soutien financier prioritaire. Le modèle associatif tel que nous le connaissons sera préservé, notamment le subventionnement par des fonds publics sur des périmètres prioritaires identifiés par les collectivités territoriales. L'octroi de ces financements aux associations qui réalisent des prestations qui entrent dans le cadre du SSIG pourra se faire dans le cadre d'une convention d'objectifs et de moyens.
<p>Parties prenantes concernées par la proposition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivités territoriales • Associations • Fédérations et Unions
<p>Leviers de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de formations à l'attention des agents territoriaux et des élus sur la définition du SSIG en lien avec le CNFPT.
<p>Inconvénients</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La définition du périmètre des activités relevant du SSIG est une notion récente dont l'assise réglementaire est encore floue pour les collectivités territoriales qui se trouvent confrontées à la superposition de deux droits de nature différente : <ul style="list-style-type: none"> - Directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics ; - Le code des marchés publics. • Cette méconnaissance des services déconcentrés de l'Etat du droit applicable aux SSIG ralentira la mise en œuvre du dispositif.
<p>Financier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coût déjà supporté par les collectivités territoriales.

Proposition n°2 : Assurer le développement de fonds de financements territoriaux publics-privés prévus par l'article 68 de la loi ESS

<p>Description de la proposition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette proposition pourrait relever d'une action coordonnée par la puissance publique, permettant de donner aux acteurs associatifs les moyens de leur développement. Il s'agirait en effet, comme le prévoit l'article 68 de la Loi n°2014-856 du 31 juillet relative à l'Economie Sociale et Solidaire, de favoriser le développement associatif en rassemblant des financeurs publics, mais également privés (lucratifs ou non). Les associations pourraient contribuer au financement de ce fonds pour mener des actions communes, lancer des programmes mutuels de recherche et de développement, ou encore des formations ; • Les fonds de financements associatifs territoriaux permettraient la mise en commun de moyens économiques et financiers, sur un territoire donné, grâce à la mise en place de groupements d'acteurs associatifs, privés lucratifs, publics, ou encore d'organismes de recherche et de formation. La constitution de ce fonds territorial permettrait : <ul style="list-style-type: none"> ○ soit de consacrer le financement à des actions de formation, de la recherche et développement ou au développement de la vie associative ; ○ soit de répondre à des besoins sociaux identifiés, le tout au service de projets innovants de développement local ou d'innovation sociale durable voire de programmes coordonnés entre associations ; ○ soit de défendre les associations en difficulté.
<p>Rappel du problème identifié</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La baisse des financements publics normalement alloués aux associations, les obligent à diversifier leurs ressources de financement afin de pérenniser et de développer leurs activités. Dans cette perspective, plusieurs stratégies associatives sont à l'œuvre, dont l'une d'entre elles consiste en des opérations de regroupement et de mutualisation, totale ou partielle ; • Les plus petites associations, dont les modèles économiques sont parfois fragiles, n'ont pas atteint une taille critique leur permettant d'entreprendre et de financer seules des actions de recherche, de développement ou de formation.
<p>Risques à ne pas agir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions économiques précaires d'exercice de certains acteurs associatifs menacent leur survie. A court terme, la situation pourrait se traduire par un ralentissement des initiatives associatives. A moyen terme, le risque encouru est la disparition des petites associations compte tenu de leurs difficultés à financer leurs projets produisant ainsi un impact négatif sur le développement local et la cohésion sociale des territoires.
<p>Résultats et impacts attendus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un outil de financement adapté aux acteurs associatifs qui sont à la recherche de marges de manœuvre leur permettant de croître et de développer leurs activités en proposant une alternative à la logique binaire de financement « tout public » ou « tout privé » ; • Améliorer les relations entre les associations et les pouvoirs publics ; • Encourager l'initiative associative et le développement de projets ; • Organiser une gouvernance partagée entre les pouvoirs publics, les associations et les acteurs privés ; • Augmenter le professionnalisme par la mise en commun de pratiques et de savoir-faire ; • Développer les capacités d'innovation grâce aux alliances, au développement de la culture de partenariat chez l'ensemble des parties prenantes ; • Favoriser le développement de l'initiative associative, solidaire et de l'innovation sociale sur les territoires et participer ainsi au renforcement du tissu économique local.

Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs publics (Intercommunalités...) • Associations • Fédérations et Unions têtes de réseaux • Entreprises • Partenaires bancaires (prêt et garanties bancaires)
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une conférence territoriale associant des acteurs économiques du territoire dans le cadre de la préfiguration de ce fonds territorial public/privé de financement de l'action associative. Cette conférence pourra notamment permettre de : <ul style="list-style-type: none"> - Désigner l'organisme qui portera l'initiative : les têtes de réseau associatives ? Les collectivités locales et territoriales ? Les associations ? ; - Mobiliser les associations via les Unions, Fédérations et têtes de réseau associatives ; - Choisir le bon outil qui pourrait porter la création et l'animation de ce fonds ; Ce dernier pourrait être construit, à titre d'exemple, sur le modèle des fondations territoriales ou des fonds de dotation territoriaux, outils permettant la mutualisation de fonds puis leur redistribution vers des actions fléchées d'intérêt général en réponse aux besoins sociaux du territoire concerné ; - Déterminer les modalités de financement de ce fonds : à hauteur de combien sera-t-il financé par les collectivités territoriales ? Quel sera le montant de la participation des autres acteurs ? - Mobiliser les fonds de l'épargne dormante ; - Organiser la gouvernance et les modes d'administration du fonds de développement territorial associatif.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Une liberté d'action qui peut sembler amoindrie ; • Une culture des partenariats à développer chez les parties prenantes du groupement ; • Un échelon territorial approprié à définir (intercommunalité ou agglomération), un cadre, des conditions et des modalités de mise en œuvre non définies à ce jour ; • Le maintien d'une forme de fragilité vis-à-vis des pouvoirs publics.
Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs publics • Associations • Acteurs privés lucratifs

Proposition n°3 : Promouvoir la simplification et l'harmonisation du processus de reconnaissance de l'intérêt général par l'administration	
Description de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Permettre une simplification et une harmonisation des démarches relatives à la reconnaissance de la notion d'intérêt général pour les associations qui souhaitent en bénéficier, grâce à la mise en œuvre d'un guichet unique professionnalisé et sensibilisé aux critères d'analyse définis.
Rappel du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> La notion d'intérêt général est un concept complexe, non défini en droit, et qui appelle à l'élaboration d'un faisceau d'indices permettant de qualifier d'intérêt général un organisme et ses activités. Elle résulte donc d'une interprétation d'une liste de critères cumulatifs, et peut souffrir de divergences d'appréciation selon les services qui analysent la demande ; Le contexte de raréfaction des ressources publiques tend à accroître la diminution du nombre de reconnaissances d'intérêt général afin de ne pas priver la puissance publique d'une ressource fiscale.
Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> Il existe une véritable insécurité juridique pour les associations qui sont incitées à faire leur propre analyse de leur caractère d'intérêt général sans demander confirmation à l'administration publique.
Résultats et impacts attendus	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre d'une action concrète dans l'objectif de simplification de la vie associative souhaité par le Gouvernement. En effet, les personnes en charge de cette démarche administrative au sein des associations ne sont pas toujours fiscalistes ou juristes pour s'assurer de la validité de leur dossier avant de le déposer et ne pas risquer de refus ; Une simplification des démarches mises en œuvre par les associations, qui pourraient ainsi s'assurer de leur reconnaissance d'intérêt général plus simplement et avec une dimension de conseil par l'administration ; Le renforcement d'un climat de confiance entre les acteurs associatifs, les donateurs individuels et les entreprises souhaitant développer leur mécénat dans un environnement sécurisé ; Le développement de la ressource privée dans le modèle socio-économique des associations.
Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Administration centrale (Ministère de l'économie et des finances, DGFiP) Administration décentralisée (préfecture de départements) HCVA Têtes de réseau associatives
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> La formation des agents dans les guichets devant permettre la reconnaissance d'intérêt général serait importante dans la mise en œuvre. Les services de l'administration fiscale ou de la préfecture, selon la nouvelle orientation, sont rarement dédiés à cette mission d'analyse ; Un accompagnement par le(s) ministère(s) concerné(s) pourrait être une action concrète de mise en œuvre de promotion de cette simplification. Il s'agit là d'une action de lobby pour les têtes de réseaux ; La sensibilisation des acteurs associatifs quant à la nécessité de s'engager dans le processus de reconnaissance de leur intérêt général est également un enjeu majeur si l'objectif est bien de promouvoir la simplification de la démarche. Là aussi, les têtes de réseaux associatifs auront un rôle central à jouer une fois les procédures simplifiées par l'administration.

Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">• Une augmentation des demandes des acteurs auprès des services concernés si la reconnaissance d'intérêt général est simplifiée ;• Cela pourrait pousser l'administration fiscale à revoir à la baisse les avantages fiscaux liés à la reconnaissance de la notion d'intérêt général face à la probabilité d'être privée d'une ressource fiscale plus importante.
Financier	<ul style="list-style-type: none">• Le coût sera supporté par l'Etat avec une dépense fiscale liée aux avantages fiscaux inhérents aux dons pour des structures reconnues d'intérêt général. Mais la simplification n'aurait pas pour conséquence une augmentation majeure des défiscalisations des donateurs car aujourd'hui la complexité du processus n'induit pas significativement moins de dons mais plutôt des relations partenariales moins fluides.

6.2 Thématique : Emploi dans le secteur associatif

Proposition n°4 : Transformer le CICE en dispositif de baisse générale des charges accessibles aux associations employeuses	
Description de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE), en vigueur depuis le 1er janvier 2013, est un avantage fiscal qui concerne des entreprises commerciales soumises à l'impôt sur les sociétés et employant des salariés. Son objectif vise à améliorer la compétitivité des entreprises françaises et à soutenir l'emploi. Il concerne aujourd'hui les entreprises et quelques associations qui mènent des activités lucratives soumises à l'Impôt sur les Sociétés (IS) et qui sont ainsi totalement ou partiellement fiscalisées (principe de la sectorisation fiscale) ; Transformer le CICE en dispositif de baisse générale des charges permettrait à toutes les associations employeuses de bénéficier d'un avantage économique immédiat et par conséquent de retrouver des marges de manœuvre pour développer des activités et de l'emploi.
Rappel du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> Le CICE étant imputé sur l'impôt sur les sociétés, seules les associations fiscalisées peuvent en bénéficier au titre des rémunérations qu'elles versent à leurs salariés affectés à ces activités, et ce dans la limite de 6% des rémunérations brutes versées au cours de l'année civile précédente, lorsqu'elles n'excèdent pas 2,5 Smic par salarié ; Les associations qui ont créé un secteur distinct d'imposition pour leurs activités dites lucratives ne bénéficient que d'une application partielle du dispositif, puisque l'assiette du CICE n'est calculée que sur les rémunérations versées aux salariés affectés aux activités soumises à l'IS ; Or, dans certains domaines, comme la garde d'enfants, les maisons de retraite, les services à la personne, le secteur non lucratif peut être en concurrence directe avec des entreprises privées. Ainsi, dans sa forme actuelle, le CICE introduit une distorsion de concurrence entre les entreprises commerciales bénéficiaires du CICE et les associations qui en sont écartées.
Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> Le risque à ne pas agir concerne le maintien d'un désavantage compétitif par rapport aux entreprises commerciales qui bénéficient du CICE, pour les associations qui en sont exclues et qui se trouvent naturellement en concurrence sur les mêmes marchés (secteurs de la petite enfance, de l'aide à domicile et de l'hébergement des personnes âgées notamment).
Résultats et impacts attendus	<ul style="list-style-type: none"> Suppression des distorsions de concurrence actuelles, entre les acteurs privés lucratifs et non lucratifs en mettant les acteurs à égalité du point de vue économique ; Marge de manœuvre financière immédiate pour toutes les associations employeuses.
Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Grands employeurs associatifs Unions et fédérations associatives Dirigeants associatifs Parlementaires
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Proposer, par le biais d'un amendement parlementaire, une nouvelle mesure spécifique allant au-delà de l'équivalent associatif du CICE proposé dans le projet de loi ; Faire modifier la doctrine fiscale ; Mener des actions d'influence auprès du parlement et du gouvernement.

Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">• Un dispositif qui s'applique avant tout sur des associations ayant atteint une taille critique en termes de nombre de salariés ;• L'existence d'une disposition déjà inscrite au projet de loi de finance 2017 permettant aux associations de bénéficier de leur propre crédit d'impôt compétitivité emploi, baptisé « <i>crédit d'impôt de taxe sur les salaires</i> ».
Financier	<ul style="list-style-type: none">• L'Etat

Proposition n°5 : Systématiser la consultation du secteur associatif, préalablement à l'élaboration de politiques publiques de soutien à l'emploi	
Description de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Cette proposition vise à systématiser la consultation préalable du secteur associatif, notamment des instances représentatives des employeurs, lors de l'élaboration d'une politique publique de soutien à l'emploi, afin de bien appréhender l'impact d'une telle proposition sur le secteur et de mieux cerner les besoins des associations en matière d'emplois.
Rappel du problème identifié	<p>Les politiques publiques de soutien à l'emploi reposent sur deux principaux leviers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les exonérations et allègements de charges ⁸² et/ou l'octroi d'aides au recrutement⁸³ de personnes éloignées de l'emploi, notamment dans le cadre de ce que l'on nomme couramment les « contrats aidés » : CUI-CAE, CUI-CIE, emplois d'avenir. Le secteur associatif qui fait face à d'importants enjeux, tels que le durcissement de la réglementation, une concurrence accrue, des besoins de professionnalisation croissants, doit être en capacité d'accéder aux compétences idoines sur le marché du travail ; • Or, la plupart des politiques publiques de soutien à l'emploi lui confèrent un rôle de contributeur de premier rang à l'insertion de publics fragiles à travers les contrats aidés. En orientant quasi exclusivement les publics fragiles vers les associations, la puissance publique méconnaît les enjeux et les besoins des associations qui, en tant qu'acteurs économiques, doivent s'armer de façon à relever leurs défis ; • Le secteur associatif, déjà relais de l'action publique aspire à ne pas être pénalisé en étant uniquement éligible à des aides centrées sur des populations fragiles, alors que ses besoins en compétences se font de plus en plus pointues.
Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> • 14% des associations emploient 1,8M de salariés, soit 8% du nombre d'emplois salariés⁸⁴ ; • Les pouvoirs publics, en ne consultant pas les représentants du secteur associatif sur leurs besoins en matière d'emplois, risquent d'élaborer des politiques publiques qui ne seront pas en phase avec les besoins du secteur ; • Face aux enjeux précédemment évoqués et à l'évolution significative de certains besoins sociaux tels que la prise en charge de la dépendance, il est essentiel que les associations puissent également faire appel à des personnes hautement qualifiées. Le risque à ne pas agir réside pour les associations dans le fait de se priver de la possibilité de se professionnaliser et de perdre en compétitivité dans une économie de plus en plus ouverte.
Résultats et impacts attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation plus forte entre les politiques publiques de soutien à l'emploi et les besoins des employeurs associatifs ; • Maintien de leur compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

⁸² Article L241-13 code de la Sécurité sociale_Décret n° 2014-1688 29/12/2014_Circulaire n° DSS/SD5B/2015/99 01/01/2015

⁸³ Articles L5134-110 à L5134-119 et R5134-161 à R5134-168 code du travail

⁸⁴ Chiffres clefs : le secteur associatif. www.association.gouv.fr

Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none">• Les syndicats d'employeurs associatifs ;• Les pouvoirs publics (Ministère du travail, de l'emploi et de la formation).
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">• Systematiser la consultation préalable des instances représentatives des employeurs associatifs à chaque élaboration de politiques publiques de soutien à l'emploi, susceptibles d'impacter le secteur.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">• Les délais d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique publique peuvent ne pas s'accommoder de la réalisation d'études d'impact prospectives.
Financier	<ul style="list-style-type: none">• Supporté par l'Etat

Proposition n°6 : Réalisation d'une étude prospective sur l'emploi associatif	
Description de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Une étude prospective de l'emploi associatif permettrait de définir quels seront au regard de l'évolution des besoins sociaux, les besoins en main d'œuvre auxquels les acteurs associatifs seront confrontés dans les 20 prochaines années, d'élaborer les politiques de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) afférentes et d'adapter les dispositifs de soutien à l'emploi associatif.
Rappel du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> 14% des associations emploient 1,8M de salariés soit 8% du nombre d'emplois salariés⁸⁵. D'ici 2022, 350 000 créations nettes de postes devraient voir le jour sur les métiers d'aides à domicile, aides-soignants et infirmiers. Le métier d'aide à domicile serait d'ailleurs celui qui créera le plus d'emplois avec près de 160 000 postes d'ici 2022, soit une augmentation de 2,6 % en moyenne chaque année⁸⁶. Le secteur associatif gros pourvoyeurs d'emplois sur ces métiers va donc être très rapidement confronté à cette problématique. Face à l'évolution significative de certains besoins sociaux, tels, la prise en charge de la dépendance, il est essentiel que les associations puissent anticiper ces évolutions de façon à construire des politiques de GPEC adaptées à leurs enjeux.
Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> Le risque réside dans la faible adéquation entre les besoins en compétences et les ressources disponibles ce qui induit une perte de compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel. En tant qu'acteurs économiques évoluant dans une économie ouverte, les associations doivent s'armer de façon à relever leurs défis.
Résultats et impacts attendus	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation plus forte entre : <ul style="list-style-type: none"> Les besoins constatés sur le marché du travail et les compétences en présence ; les politiques publiques de soutien à l'emploi et les besoins des employeurs associatifs ; Maintien de la compétitivité et de l'attractivité des associations.
Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Les syndicats d'employeurs associatifs ; Les têtes de réseau associatives selon les secteurs d'activités ; Les pouvoirs publics (Ministère du travail, de l'emploi et de la formation).
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir la mise en œuvre d'une étude prospective sur l'emploi associatif afin de déterminer les besoins saillants à moyen et long terme du secteur et les mesures qui permettraient d'atteindre ces objectifs ; La réalisation de cette étude d'impact devra être réalisée par un cabinet indépendant de la puissance publique et des syndicats d'employeurs associatifs.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> Une fois l'étude réalisée et les plans d'action imaginés pour relever les défis, leur mise en place repose exclusivement sur le volontarisme des acteurs associatifs, qui devront s'organiser en conséquence.
financeurs	<ul style="list-style-type: none"> Etat et branches professionnelles concernées

⁸⁵ Chiffres clefs : le secteur associatif. www.association.gouv.fr

⁸⁶ Rapport France Stratégie-DARES « Les métiers en 2022 »

6.3 Thématique : Accès aux financements

Proposition n°7 : Favoriser la création de sociétés d'investissement solidaire en direction des associations	
Description de la proposition	<p>Cette proposition vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser l'épargne populaire de proximité au service du développement de l'initiative associative en réponse à des besoins sociaux identifiés sur un territoire ; • Impulser la création d'outils de financement territoriaux, gérés par les têtes de réseaux associatives locales, et au service de leurs adhérents et de l'emploi associatif local ; • Répondre aux besoins de financement d'associations qui n'ont pas la Capacité d'Auto Financement (CAF) suffisante pour rembourser le capital et les intérêts, en mobilisant des philanthropes et les pouvoirs publics au sein d'une même structure de financement ; • Simplifier les outils de financement existants afin de les rendre accessibles à des associations de taille moyenne ; • Renforcer les avantages fiscaux aux épargnants locaux qui investissent leur épargne dans ces sociétés de gestion.
Rappel du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> • Les associations éprouvent des difficultés à trouver des financements leur permettant de financer leurs investissements et le développement de leurs activités et ce, sur des durées parfois longues ; • Trop peu d'outils existent par ailleurs pour renforcer les fonds propres et quasi fonds propres des associations ; • Certaines associations ne possèdent pas de capacité d'autofinancement suffisante pour faire face aux échéances de remboursement d'un emprunt ; • Les acteurs financiers sont taxés de ne pas prendre de risques et de méconnaître le fonctionnement d'une association ; • Or l'importance des fonds propres et quasi fonds propres de toute structure économique témoigne de sa solidité financière, déterminant ainsi : <ul style="list-style-type: none"> - Sa capacité à emprunter et à financer les investissements essentiels à son développement et à sa croissance ; - Son niveau d'indépendance financière.
Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement du développement ou changement d'échelles des associations qui peinent à trouver des financements dans le circuit bancaire classique.
Résultats et impacts attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir la création et le développement d'associations sur les territoires ; • Soutenir l'emploi associatif ; • Faciliter l'accès des associations à des financements privés ; • Renforcer les fonds propres des associations pour leur permettre d'investir dans le développement de projets locaux ; • Soutenir le développement et le financement de projets à vocation sociale et solidaire sur un territoire en mobilisant une épargne populaire de proximité.

Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Tout épargnant • Les têtes de réseau associatives • Les fondations distributrices • Les mécènes • Les pouvoirs publics
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Convaincre les conseils régionaux de financer les études de faisabilité et d'ingénierie sur les territoires ; • Mener une réflexion collective (pouvoirs publics et acteurs associatifs) pour simplifier les outils de financement associatifs afin de permettre leur accès à un plus grand nombre d'associations ; • Définir le contenu de l'amendement nécessaire à la modification de l'article 70 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ; • Renforcer la culture économique des pouvoirs publics, qui conçoivent difficilement que les associations puissent réaliser des excédents et ainsi renforcer leurs fonds propres ; • Inciter le secteur associatif à s'organiser localement pour être à l'initiative de ce type de société de gestion de l'épargne populaire (cf. les modalités de constitution d'une société de gestion sur le site de l'AMF⁸⁷) ; • A l'instar de ce qui se fait en Hongrie⁸⁸, un pourcentage modeste des impôts locaux pourrait être affecté au financement de cette structure (ex : décision du conseil municipal d'affecter x% du montant de la taxe d'habitation au financement associatif géré par la société de gestion) ; • Mener des actions de communication de grande envergure conjointement avec les villes et la région du territoire concerné pour mobiliser l'épargne des citoyens.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Rendements assez faible des investissements dans les associations pour les épargnants locaux ; • La gouvernance d'une telle société reposant sur les têtes de réseau associatives doit être définie de façon efficiente afin d'en faciliter le fonctionnement.
Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Le financement des études de faisabilité : les régions qui ont la compétence du développement économique ; • Le financement de la société de gestion : épargnants, fondations distributrices, mécènes et pouvoirs publics locaux.

⁸⁷ <http://www.amf-france.org/Acteurs-et-produits/Societes-de-gestion/Presentation.html>

⁸⁸ Cf. Benchmark européen page 20 : le fonds civil national hongrois

Proposition n°8 : Valoriser les actifs immatériels des associations (bénévolat, impact social, innovation sociale)

Description de la proposition

- **Incorporer à l'actif les valeurs immatérielles des associations**, c'est-à-dire l'ensemble des compétences, techniques et pratiques internes ainsi que les externalités positives, qui permettront de développer le potentiel de services attendus de l'association, en fonction de l'utilité sociale correspondant à son objet ou à sa mission ;
- En effet, les éléments constitutifs de l'actif immatériel s'imposent aujourd'hui comme étant des **facteurs clés de succès d'une organisation, quelle qu'elle soit**, et de son économie.

Rappel du problème identifié

La définition d'un actif dans le plan comptable général est complétée comme suit pour les associations :

- sont considérés comme des éléments d'actifs, pour les entités qui appliquent le règlement n° 99-01 du CRC relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, les éléments dont les avantages économiques futurs ou le potentiel de services attendus profiteront à des tiers ou à l'entité conformément à sa mission ou à son objet ;
- Le potentiel de services attendus de l'utilisation d'un actif par une association est fonction de l'utilité sociale correspondant à son objet ou à sa mission.

Aucun travail exhaustif identifié sur la reconnaissance des actifs immatériels des associations n'est validé actuellement. Dans un référentiel reconnu.

Une immobilisation incorporelle est identifiable :

- si elle est séparable des activités de l'entité, c'est-à-dire susceptible d'être vendue, transférée, louée ou échangée de manière isolée ou avec un contrat, un autre actif ou passif ;
- ou si elle résulte d'un droit légal ou contractuel, même si ce droit n'est pas transférable ou séparable de l'entité ou des autres droits et obligations.

La réglementation financière actuelle ne reconnaît pas l'identification et la valorisation d'un actif immatériel généré en interne.

Risques à ne pas agir

- « Le manque à gagner » de l'exploitation des « actifs immatériels » (exemple : valorisation de la « marque associative », mesure des impacts économiques et sociaux de l'activité) rend difficile la valorisation des externalités positives d'une association ;
- Difficulté d'accès aux financements innovants en l'absence d'une vision d'ensemble du patrimoine économique et surtout social des entités associatives.

Résultats et impacts attendus

- Outil de valorisation des actifs immatériels dans les traités d'apport entre associations pour le cas de **fusions avec des situations nettes négatives** ;
- **Élément de consolidation du haut de bilan** (fonds propres) permettant de créer un effet de levier pour lever des financements ;
- Efficacité et performance accrues par une prise en compte de l'apport social, organisationnel et managérial de l'immatériel (avantages concurrentiels et performance économique et sociale non négligeables).

Parties prenantes concernées par la proposition

- Associations et Fédérations sectorielles
- Pouvoirs publics et HCVA
- Organismes de réglementation financière
- Experts en valorisation d'actifs immatériels et d'impact social

Leviers de mise
en œuvre

- Demander avis au **HCVA** sur l'opportunité de la mise en œuvre d'une démarche de valorisation ;
- Produire un **référentiel** normatif de mesure de la valeur à la fois extra financière et financière des actifs immatériels des associations
- Délivrer un **rapport d'étude** sur les enjeux comptables, financiers et fiscaux
- Faire émettre un règlement de **l'ANC** (Autorité des Normes Comptables) en matière financière et comptable.

Inconvénients

- Nécessité de procéder périodiquement (en interne et par recours à des experts externes) à des tests de substance sur les actifs immatériels ;
- Frottements fiscaux possibles liés à une augmentation de la situation nette comptable des associations constitutive d'une base de taxation en droit actuel ;
- Manque de lisibilité pour les investisseurs financiers dû au caractère plus volatile de l'actif immatériel et à l'absence de transaction financière sous-jacente.

Financier

- Les associations, notamment par la formation de compétences internes ou le recours à des experts externes en valorisation ;
- Dans une moindre mesure, les pouvoirs publics par des dispositifs financiers de soutien au conseil et la mise en œuvre de référentiels reconnus.

6.4 Thématique : Innovation sociale

Proposition n°9 : Mesurer et rendre compte de l'impact social des associations	
Description de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Créer un cadre encourageant la mesure d'impact social des activités développées par les associations, lorsque cela est pertinent, en facilitant : <ul style="list-style-type: none"> le cofinancement de telles mesures ; la création d'un centre de ressources sur les méthodes, les pratiques ; l'accès aux données publiques ; la formation des acteurs aux méthodes d'évaluation ; l'évolution des attentes des pouvoirs publics pour s'orienter davantage vers les impacts qualitatifs que les résultats.
Rappel du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> Nombreuses sont les associations dont les activités s'inscrivent pleinement dans les orientations définies par les politiques publiques. Les évaluations des politiques publiques s'attardent plus facilement sur les indicateurs de résultat que d'impacts et ne sont donc pas en capacité d'estimer si l'action évaluée a bien atteint ses objectifs et s'inscrit bien dans la finalité poursuivie ; Doter les pouvoirs publics ainsi que les associations d'outils et de méthodes propres à l'évaluation de leur impact social permettrait de mieux orienter les deniers publics et contribuerait également à l'amélioration de leur performance économique et sociale.
Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> Si la culture de l'évaluation des impacts ne se développe pas, elle ne permettra pas aux décideurs, aux financeurs et aux acteurs d'infléchir leurs politiques et leurs actions afin que celles-ci produisent bien les effets attendus. Véritable outil d'aide à la décision et d'amélioration de la performance, l'évaluation doit permettre à l'ensemble des acteurs de rendre des comptes et de se rendre compte.
Résultats et impacts attendus	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des impacts produits par les associations ; Mutualisation des outils et méthodes, partage de bonnes pratiques ; Transparence accrue quant à l'utilisation des deniers publics ; Rationalisation des politiques publiques reposant sur des évaluations objectives ; Possibilité d'essaimer des expérimentations à partir de résultats tangibles.
Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoirs publics Bailleurs de fonds privés Associations Têtes de réseau associatives Tiers experts
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Créer un espace dédié à la mesure d'impact social co-dirigé et co-financé par les bailleurs de fonds publics-privés et les têtes de réseaux associatifs ; Cet espace constituerait un centre des ressources où chaque association pourrait accéder à de l'information relative à la Mesure de l'Impact Social (MIS) (méthodes, outils,..), à une base de données partagée sur des indicateurs (etc..), à de la formation ou encore à des financements pour réaliser leur propre mesure.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> Contraintes supplémentaires pour le secteur associatif ; Culture de l'évaluation encore peu partagée par certains acteurs ; Pour les pouvoirs publics, le cofinancement des études d'impact induirait une charge supplémentaire pour les pouvoirs publics dans un contexte économique déjà contraint.
Financier	<ul style="list-style-type: none"> Partage des coûts entre les bailleurs de fond publics, privés et têtes de réseau associatives.

6.5 Thématique : Fiscalité

Proposition n°10 : Favoriser le financement de l'innovation sociale à travers un crédit impôt recherche (CIR) dédié à la recherche et développement (R&D) associative	
Description de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Cette proposition vise à créer un dispositif favorable à l'innovation sociale ; • Ce dispositif aurait pour but d'accélérer le développement d'innovations sociales en agissant principalement sur des modalités de soutien à l'émergence, notamment à travers la création d'un dispositif de soutien financier aux actions de R&D associatives ; • Il prendrait la forme d'une réduction de cotisations sociales ou d'une réduction des charges sociales sur les salaires dédiés à la R&D.
Rappel du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovation sociale, qui a fait l'objet d'une première définition officielle à travers la loi Hamon, est traitée de façon éparse et inégalitaire en France. Les entreprises peuvent par exemple bénéficier d'un Crédit Impôt Recherche (CIR) destiné à appuyer financièrement leurs actions de R&D. La loi permet en théorie le recours au CIR pour l'innovation sociale mais dans les faits ce dispositif est quasi réservé aux innovations technologiques. Le FISO (fonds de Financement des Innovations Sociales) quant à lui, développé à titre expérimental dans huit régions, n'a pas connu le succès escompté, faute de visibilité et de promotion du dispositif ; • Seules les structures assujetties partiellement ou totalement à l'impôt sur les sociétés peuvent y recourir mais de nombreuses associations n'y sont pas.
Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> • Rupture d'égalité entre les acteurs économiques selon le type d'innovation produite (technologique ou sociale) ; • Affaiblissement de la capacité d'innovation sociale dans le pays si celle-ci n'est pas soutenue ; • Affaiblissement de la capacité des acteurs à répondre aux évolutions des besoins sociaux.
Résultats et impacts attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Elle constituerait un accélérateur d'innovations sociales permettant de répondre aux évolutions des besoins sociaux.
Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Les pouvoirs publics ; • Les acteurs associatifs et leurs têtes de réseau ; • L'ANRT.
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Faire porter par les parlementaires un amendement au projet de loi de finances définissant précisément les modalités de calcul et d'imputation du CIR associatif ; • Renforcer les possibilités d'accès du secteur associatif à des contrats CIFRE par le biais des têtes de réseau associatifs, communiquant en direction de leurs adhérents sur les avantages de tels recrutements pour soutenir la R&D. Ceci constituerait également un gage de sérieux en direction des instructeurs des dossiers de demande de financement de la R&D ; • Mobiliser le Ministère de la recherche afin que les modalités d'aides et d'allègements de charge soient plus importantes pour les CIFRE en association : <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la subvention attribuée par l'ANRT⁸⁹ (14 000 €) - Augmentation du CIR sur les coûts salariaux (30% du coût salarial brut chargé augmenté d'un coût forfaitaire d'environnement de 50 %) • Mener des actions de communication auprès des masters pour amplifier l'information en direction des étudiants sur ce type de dispositif ; • Développer la branche « non technologique » de l'ANRT en favorisant son acculturation à la R&D menée par les associations et plus axée vers l'innovation sociale.

⁸⁹ www.anrt.fr

Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">• Problème d'acculturation des pouvoirs publics et des acteurs associatifs à la notion de R&D associative et à celle d'innovation sociale même si elle est définie par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire à son article 15.
Financier	<ul style="list-style-type: none">• Les pouvoirs publics et les associations.

Proposition n°11 : Faire évoluer les modalités d'appréciation du caractère lucratif des associations pour mieux tenir compte des critères d'utilité sociale et préciser les règles de prépondérance

<p>Description de la proposition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La proposition suivante vise à faire valoir que la nature des activités de certaines associations dont le caractère social est marqué (l'accompagnement de personnes fragiles, soutien à la parentalité, etc.) et/ou leur zone géographique d'intervention (zones urbaines sensibles, quartiers défavorisés, etc.) puissent leur permettre d'accéder à une reconnaissance d'utilité sociale et les exonèrent ainsi de toute imposition y compris lorsqu'elles développent des activités commerciales ; • Au-delà du caractère social de l'activité développée, cette reconnaissance d'utilité sociale pourra être attribuée, en dehors de toute considération de concurrence, à toutes les associations implantées dans des zones géographiques « sensibles », y compris celles qui disposent de multiples établissements sur le territoire national dès lors que toute ou partie de ces établissements sont implantés dans des zones géographiques sensibles.
<p>Rappel du problème identifié</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour une association, la fiscalité s'apprécie à l'aune du caractère désintéressé ou non de sa gestion et au regard de ses activités, afin de s'assurer qu'elles n'entrent pas en concurrence avec des entreprises du secteur marchand dans une zone géographique définie pour une activité donnée ; • Or, cette méthode d'analyse n'est pas souvent pertinente puisqu'elle ne tient pas compte du fait que : <ul style="list-style-type: none"> - les associations sont obligées pour satisfaire leur mission de se développer dans des zones géographiques concurrentielles pour trouver des ressources complémentaires destinées à compenser la baisse des soutiens publics qui leur sont consentis ; - les entreprises du secteur marchand se sont portées, avec le temps, sur le marché jusqu'à présent réservé aux associations en concentrant leurs efforts sur la seule partie dite « rentable », laissant au monde associatif les marchés qui ne pourront jamais l'être.
<p>Risques à ne pas agir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La méthode d'analyse fondée sur la notion de concurrence proposée par l'administration fiscale pour déterminer le régime applicable aux associations doit être obligatoirement adaptée pour tenir compte des sujétions particulières que le modèle associatif suppose ; • A défaut, le risque est caractérisé de voir un nombre significatif d'acteurs associatifs basculer dans la fiscalité de droit commun et donc de devoir supporter des charges financières incompatibles avec leurs ressources. A court terme, la situation pourrait se traduire par un ralentissement important des initiatives associatives, en particulier celles en direction des publics fragiles ; • A moyen terme, le risque encouru est la disparition de certains acteurs associatifs compte tenu de leurs difficultés à financer leurs missions ou à trouver des ressources complémentaires.
<p>Résultats et impacts attendus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compte tenu du niveau de solvabilité de leurs bénéficiaires et de la baisse des subventions publiques, ces associations sont dans l'obligation, pour assurer leur survie, de trouver de nouvelles marges de manœuvre financières pour pérenniser leurs activités. Ces évolutions sur les modalités d'appréciation du caractère lucratif des activités des associations permettraient à ces dernières de développer des activités concurrentielles dont le seul but serait de garantir leur pérennité et par conséquent de répondre au besoin social identifié initialement ; • Il ne s'agit pas d'une mesure ayant vocation à exclure entièrement les associations du champ de la fiscalité mais bien de donner des marges de manœuvres en termes de développement d'activité aux associations de taille modeste, dont la nature des activités et la zone géographique d'intervention leurs confèrent une utilité sociale.

Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs publics, fédérations et unions.
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre de cette proposition nécessite une évolution du Code Général des Impôts et en particulier des articles relatifs à l'impôt sur les sociétés (articles 206-1 et 207-1-5 bis), la taxe sur la valeur ajoutée (article 261-7-1 a et b) et la contribution économique territoriale (article 1447) ; • La mise en œuvre de cette proposition nécessite de faire évoluer les textes présentés ci-dessus à travers la loi de finances, par le biais d'une proposition d'amendement au Projet de Loi de Finances (PLF). Ces modifications législatives auront in fine un impact sur la doctrine fiscale.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Cette mesure bénéficiera à l'ensemble des associations et pas uniquement aux associations qui développent des activités lucratives, ce qui à terme pourra engendrer des coûts supplémentaires.
Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Etat mais avec un impact financier faible

Proposition n°12 : Définir des modalités précises d'appréciation du critère de prépondérance des activités lucratives des associations

Description de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Cette proposition vise à inverser le critère défini par l'administration fiscale relatif à la prépondérance des activités lucratives ; • A ce jour, selon l'administration fiscale, les associations peuvent rester partiellement fiscalisées à condition de développer « des activités non lucratives nettement prépondérantes » ; • Il est proposé que la règle soit désormais la suivante : les associations puissent rester partiellement fiscalisées si elles développent « des activités lucratives prépondérantes ». • Naturellement, il conviendra, d'une part, de définir précisément le seuil de prépondérance à ne pas dépasser (60 % par exemple) au-delà duquel les associations deviendraient entièrement assujetties aux impôts commerciaux et, d'autre part, de modifier les modalités d'imposition des associations qui ont développé des activités commerciales les ayant conduites à sectoriser ou à filialiser leurs activités : <ul style="list-style-type: none"> - seules les activités commerciales seraient soumises à l'imposition le seuil de prépondérance étant fixé à x% par l'administration fiscale. Cela consisterait à ne taxer que les activités lucratives des associations. Cette mesure à deux objets : <ul style="list-style-type: none"> o fixer précisément le seuil de prépondérance ; o éviter tout risque de « contagion fiscale » aux autres activités. - pour les acteurs associatifs ayant créé une filiale commerciale, le caractère non lucratif de l'association ne pourrait pas être remis en question pour la seule raison que la détention des titres représenterait une part importante des ressources de l'association, à condition de respecter le seuil de prépondérance.
Rappel du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> • En matière de fiscalité, les associations sont en principe exonérées d'impôts commerciaux sauf si elles réalisent des activités dites lucratives. Dans ce cas, il est admis que l'assujettissement aux impôts de droit commun reste limité aux seules activités lucratives à condition de pouvoir les dissocier des activités non lucratives et que ces dernières soient « nettement prépondérantes » ; • Sous réserve de remplir ces deux conditions, les associations doivent mettre en œuvre une sectorisation afin d'éviter que les activités lucratives ne contaminent celles qui ne le sont pas, sauf à choisir de les externaliser au sein d'une filiale commerciale ; • Bien que ces dispositifs de sectorisation ou de filialisation permettent aujourd'hui aux associations de ne pas être entièrement soumises à la fiscalité, il s'avère que l'appréciation du critère de prépondérance et sa mise en œuvre sont trop imprécises pour assurer une sécurité fiscale à laquelle tous les organismes sans but lucratif aspirent. En outre, poser le principe que la réalisation d'activités lucratives peut conduire de facto à l'assujettissement de certaines autres qui ne le seraient incontestablement pas est particulièrement injuste et pénalisant.

Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> Le principal risque encouru si la situation fiscale actuelle était amenée à persister serait que les associations, à qui l'on impose une baisse drastique des aides publiques tout en leur demandant de poursuivre les missions dont l'Etat s'est désengagées, ne puissent plus compenser ces pertes de recettes par le développement d'activités concurrentielles sauf à basculer complètement dans le champ de la fiscalité de droit commun ; Outre le fait que sur un plan culturel, cette menace se traduirait par une perte de repères et des spécificités caractérisant le monde associatif, il est inéluctable que le maintien de la position actuelle de l'administration fiscale concernant le critère de prépondérance conduira au fil du temps à un alignement de la fiscalité des associations sur celle des entreprises du secteur marchand alors même que ces dernières se refusent de supporter les mêmes sujétions.
Résultats et impacts attendus	<ul style="list-style-type: none"> La définition des modalités précises d'appréciation du critère de prépondérance des activités lucratives des associations aura pour conséquence de limiter le risque encouru par les associations qui développent des activités commerciales. Pour les associations ayant déjà des activités lucratives, cette mesure permettra d'éviter les risques de fiscalisation totale de l'association. D'autre part, la mise en œuvre de cette proposition permettrait d'éviter le développement de multiples sociétés commerciales rattachées aux associations. Il est donc opportun de clarifier ou de redéfinir la notion de « prépondérance ».
Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoirs publics, associations, fédérations et unions.
Leviers de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre de cette proposition nécessite une évolution du Code Général des Impôts et en particulier des articles relatifs à l'impôt sur les sociétés (articles 206-1 et 207-1-5 bis), la taxe sur la valeur ajoutée (article 261-7-1 a et b) et la contribution économique territoriale (article 1447) ; La mise en œuvre de cette proposition nécessite de faire évoluer les textes présentés ci-dessus à travers la loi de finances par le biais d'un amendement au Projet de Loi de Finances (PLF). Ces modifications législatives auront <i>in fine</i> un impact sur la doctrine fiscale.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> Mesure qui bénéficiera aux associations de taille relativement importante et potentiellement en concurrence avec le secteur commercial.
Financeur	<ul style="list-style-type: none"> Coût reposant sur l'Etat qui percevra moins de recettes fiscales.

6.6 Thématique : Bénévolat

Proposition n°13 : Dédier les financements publics nécessaires à la formation des bénévoles	
Description de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Exploiter le compte-engagement citoyen créé dans le cadre du projet de loi travail, au sein du Compte Personnel d'Activité. En effet, ce dernier a vocation à recenser toutes les activités bénévoles ou volontaires et à faciliter la reconnaissance des compétences acquises à travers ces activités, notamment dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience (VAE) ; Dans le cadre de cette proposition, il s'agit de promouvoir le compte-engagement citoyen comme un outil à proposer aux partenaires publics afin de dédier les moyens nécessaires au financement et au développement de la formation des bénévoles.
Rappel du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> Le constat du monde associatif est celui d'un accès limité à des formations existantes pour les bénévoles, en raison du coût élevé pour des personnes qui sont le plus souvent retraitées ou étudiantes, sans prise en charge possible par un employeur ; Organiser un abondement des pouvoirs publics au compte-engagement citoyen, dont les fonds seraient dédiés à la formation des bénévoles, pourrait être une piste d'action pour pallier ce problème.
Risques à ne pas agir	<ul style="list-style-type: none"> Les bénévoles exerçant des fonctions dirigeantes ont de réelles responsabilités : juridiques, financières, civiles, etc. Peu d'entre eux connaissent l'étendue de leurs responsabilités et les normes qui les encadrent. Cela vaut également pour la technicité des fonctions qu'ils endossent et qui font appel à des compétences précises : comptabilité, gestion RH, etc. ; Face à des enjeux importants, tant pour eux que pour l'association qu'ils représentent, il faut qu'ils puissent avoir accès aux formations adéquates et nécessaires à leur activité bénévole. La logique de fidélisation des bénévoles pourrait également passer par l'accessibilité aux formations afin de donner une perspective d'évolution et un sentiment de reconnaissance à ces personnes engagées.
Résultats et impacts attendus	<ul style="list-style-type: none"> Une plus grande professionnalisation de la pratique bénévole ; Une prise de décision facilitée pour les bénévoles dans des structures qui font face à des enjeux complexes et à une technicité très forte de leurs activités.
Parties prenantes concernées par la proposition	<ul style="list-style-type: none"> Les pouvoirs publics en tant que financeurs : <ul style="list-style-type: none"> - l'Etat ; - les régions et les collectivités territoriales, pour qui la compétence de la vie associative et la formation sont importantes ; Les organismes financeurs de formation, tels que les OPCA, pour la mise en place d'ingénierie de la formation et de son financement, notamment en co-financement sur des plates-formes de formation ; Les associations développant des actions grâce aux fonds (existants) : le Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA), fonds territoriaux de développement associatif.

<p>Leviers de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convaincre les pouvoirs publics de contribuer au financement du compte-engagement citoyen, outil privilégié de la formation des bénévoles, et ce aux côtés des dispositifs existants gérés soit par les OPCA, soit par les partenaires publics ; • Porter le projet devant les instances de concertation de la formation professionnelle, notamment le COPANEF, comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation ; • Préconiser la signature d'accords de branches professionnelles permettant aux OPCA de participer financièrement au montage de ces programmes de formation.
<p>Inconvénients</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rareté de la ressource publique ; • Besoin de préciser la cible : tous les bénévoles (nombre potentiel très important et coût proportionnel) ou bénévoles dirigeants ; • Cette mesure est concomitante avec les recherches de financement en cours dont l'objectif est la réalisation du plan 500 000 chômeurs.
<p>Financier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'Etat (au titre du compte-engagement citoyen) ; • Les régions (au titre de la formation professionnelle) ; • Les associations (au titre de leur contribution à la formation de leurs bénévoles) ; • Les entreprises via leur OPCA.

A solid grey vertical rectangular bar on the left side of the page.

Annexes



Annexes

Des monographies ont été réalisées sur les secteurs d'activités ci-dessous à partir d'une analyse documentaire couplée à une série d'entretiens avec des acteurs du secteur et des experts.

- Secteur social et médico-social :
 - Enfance ;
 - Handicap ;
 - Personnes âgées ;
- Tourisme social et solidaire :
- Animation périscolaire ;
- Sport ;
- Aide, soins et accompagnement à domicile.

Annexe 1 : Monographie Secteur Social et Médico-Social

Caractéristiques économiques et sociales

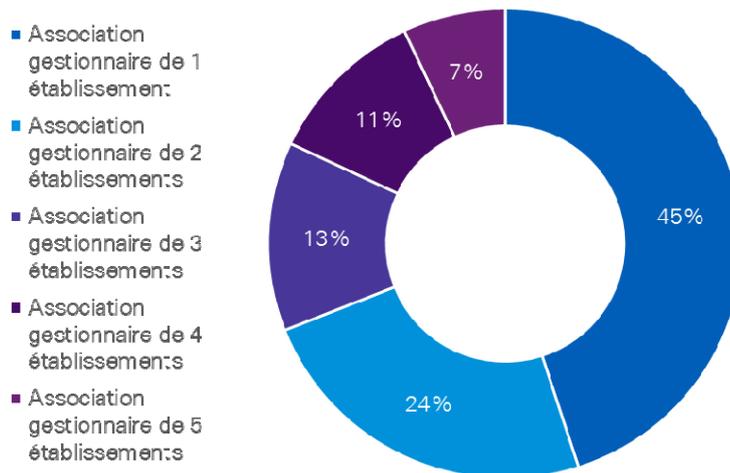
Caractéristiques générales

Nombre et taille des associations

En 2016, **130 000 associations** œuvrent dans l'action sociale.

44,8 % des associations gestionnaires possèdent **entre 1 et 5 établissements** sociaux et/ou médico-sociaux⁹⁰.

La répartition en fonction du nombre d'établissements gérés se répartit comme suit :



L'emploi salarié dans le secteur

Plus de **35 000 établissements de ce secteur sont employeurs** soit 21 % des établissements employeurs du secteur non lucratif.

Cela représente plus de **1,1 millions de salariés**, soit 5,8 % des salariés du secteur non lucratif ce qui correspond à **plus de 23 milliards d'euros de masse salariale** (58 % de la masse salariale du secteur non lucratif).

En moyenne, il y a **31,7 salariés par établissement**.

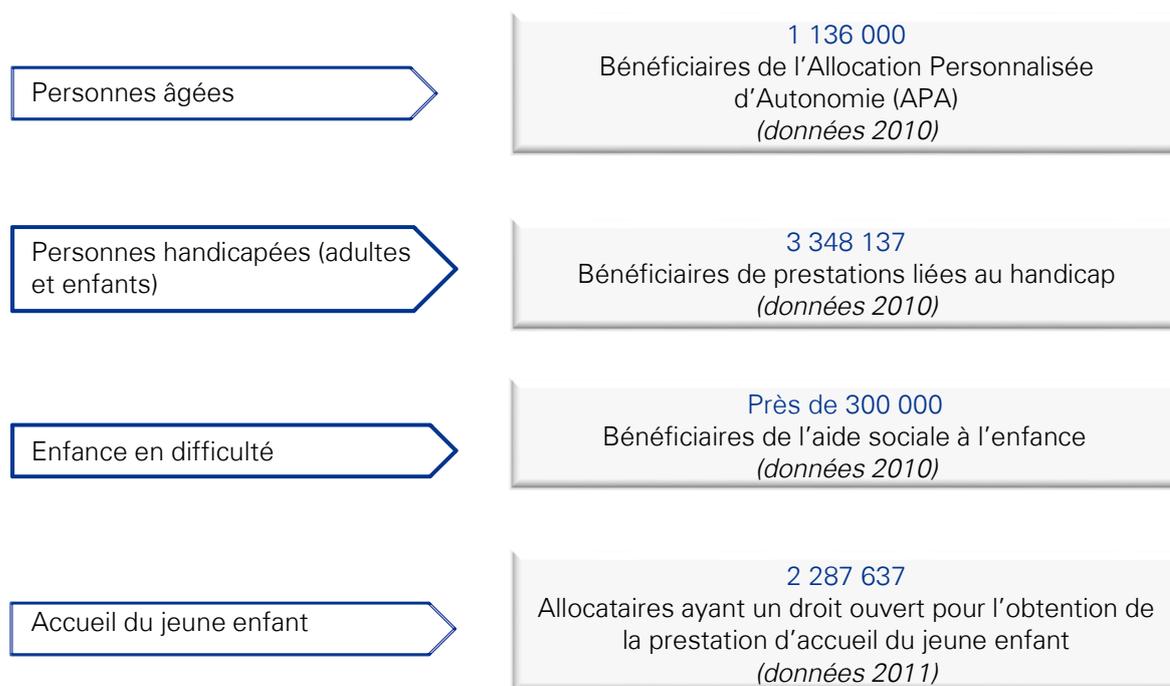
14 % des établissements ont recours aux bénévoles⁹¹.

⁹⁰ Source : exploitation de la base Finess

⁹¹ Source : L'observatoire & Unifaf, Enquête emploi 2012

Mission sociale

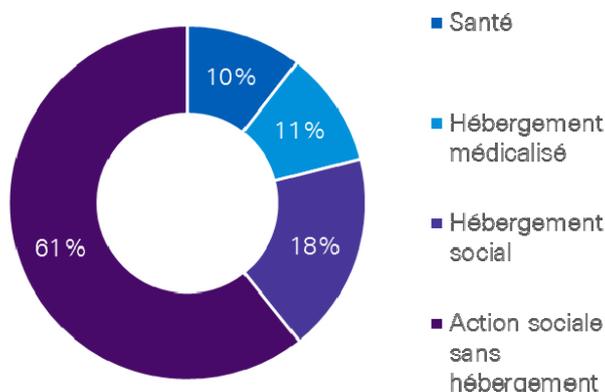
Bénéficiaires



Activités

Les activités des établissements employeurs dans ce secteur relèvent majoritairement de **l'action sociale sans hébergement (61 %)**.

Le reste se répartit comme présenté ci-dessous :



En 2012, le **taux de croissance** moyen du secteur Santé-Social associatif (hors aide à domicile) est ralenti avec seulement **0,6 %**⁹².

Par ailleurs, la dynamique est inégale selon les activités des associations.

Les activités associatives qui créent de l'emploi portent sur le champ des personnes âgées et des adultes handicapés, en hébergement ou en milieu ouvert.

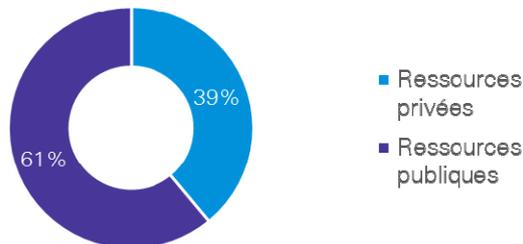
C'est le **taux de croissance** des effectifs dans l'accueil et l'accompagnement de jour des **adultes handicapés ou des personnes âgées** entre 2010 et 2011⁹³ est de **7,1 %**.

En revanche, les activités associatives concernées par des pertes d'effectifs sont les champs de l'enfance handicapée et celui de l'enfance en difficulté. La politique menée par les pouvoirs publics s'oriente vers la désinstitutionnalisation de la prise en charge qui se traduit ainsi dans les chiffres présentés ci-dessus.

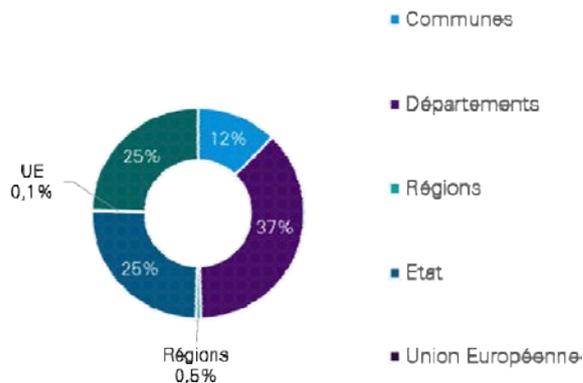
Caractéristiques économiques

Ressource des associations

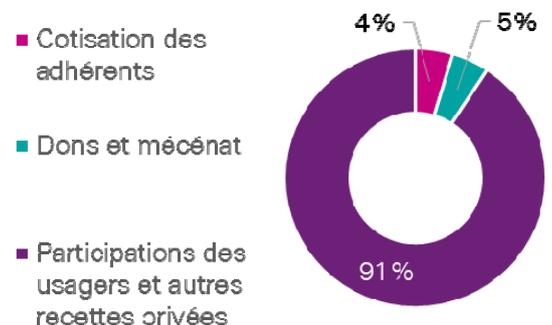
Nature des financements des associations sanitaire, sociales et médico-sociales



Origine des ressources publiques



Origine des ressources privées



Source : Les associations sanitaires et sociales : quels enjeux actuels ? Edith Archambault, Jean-Michel Bloch-Lain

⁹² Source : *Étude CNAR sanitaire et social/Recherche et Solidarité, juillet 2012*

⁹³ Source : *ACOSS-URSSAF, traitement Recherche et Solidarité, 2012*

Agence Régionale de Santé (ARS)

Les ARS sont des établissements publics, autonomes moralement et financièrement, placés sous la tutelle des ministres chargés de la santé, de l'assurance maladie, des personnes âgées et des personnes handicapées.

Conseil Départemental (CD)

Les CD assurent l'accompagnement de chacun grâce à divers modes d'intervention : l'aide aux personnes âgées et handicapées, le soutien matériel, psychologique et éducatif aux familles, la délivrance d'autorisation et l'appui financier aux structures d'accueil de la petite enfance, la protection sociale et sanitaire de l'enfance et de la famille, la mise en place d'actions visant à favoriser l'insertion sociale et professionnelle et de lutte contre la précarité.

Caisse d'Allocations Familiales (CAF)

En matière d'action sociale, le rôle de la CAF porte sur : l'aide aux familles à concilier vie professionnelle, vie familiale et vie sociale, le soutien de la fonction parentale et des relations parents-enfants, l'accompagnement des familles dans leurs relations avec l'environnement et le cadre de vie.

Principales charges des associations

Charges de personnel
70 – 80 %

Charges d'immobilier
10 – 15 %

Autres charges
10 – 20 %

Enjeux des acteurs associatifs

Enjeux liés aux politiques publiques

Pouvoirs publics : le financement de l'action sociale

En matière d'action sociale, le rôle des pouvoirs publics a toujours été prépondérant, dans la définition législative de nouveaux dispositifs mais surtout dans le financement de ces dispositifs. Avec **l'augmentation annoncée des bénéficiaires** de ces politiques d'action sociale, il est clair que l'Etat ne pourra pas couvrir l'ensemble des demandes et en ce sens, le poids du secteur associatif dans l'action sociale sera renforcé.

Sur le plan des politiques publiques, les relations entre l'Etat et le secteur associatif a changé de paradigme avec **le passage d'une logique de subvention des initiatives privées à une logique de commande publique**. Ce changement s'inscrit dans une logique de planification de l'action publique qui aura deux effets : **la concurrence entre les acteurs et l'évaluation des dispositifs**.

Enjeux politiques et liés à la gouvernance

Enfin, il y a l'**enjeu lié à la mutualisation des instances de Direction** qui se traduit bien souvent par la création d'un siège ou des services centraux. En effet, plus les associations seront de taille importante (multi-établissements) et plus elles auront tendance à disposer d'un siège ou de services centraux communs. L'étude L'Observatoire & Unifaf évaluait à 77 % la part des associations multi-établissements qui disposent d'un siège ou de services centraux. D'autre part, lorsqu'ils existent, ces sièges et services centraux comptent en moyenne 22 salariés.

En matière de gouvernance des associations gestionnaires sur le secteur sanitaire, social et médico-social, on distingue plusieurs enjeux qui tiennent à l'organisation opérationnelle de l'association.

En premier lieu, il y a l'**enjeu de la professionnalisation des administrateurs** des instances de Direction des associations. Avec le désengagement des pouvoirs publics du financement des prestations, une pression plus importante s'exerce sur les instances de Direction des associations, notamment en ce qui concerne la maîtrise des dépenses, la gestion, le droit, le pilotage, voire la communication. Les associations s'engagent dans un processus de professionnalisation de leurs dirigeants afin qu'ils aient les compétences requises pour faire face aux évolutions de leur environnement.

Ensuite, il y a l'**enjeu du rapprochement des associations**. Les dynamiques de rapprochements s'inscrivent :

- Soit dans une **logique de performance économique** où les moyens sont partagés afin de garantir le maintien ou le développement de l'activité par l'optimisation des coûts de production des accompagnements ;
- Soit dans une **logique partenariale** où les moyens techniques et les services sont mutualisés dans une logique de continuité de la prise en charge tout au long du parcours des personnes accompagnées.

Il est important de préciser que les dynamiques de rapprochement des associations ne se limitent pas à des fusions ou des absorptions mais elles correspondent bien souvent à des coopérations et des mutualisations.

Enfin, les rapprochements entre associations dans le secteur sanitaire, social et médico-social concernent plus les associations de grande taille. Une étude de L'observatoire & Unifaf sur la branche sanitaire, sociale et médico-sociale évaluait à 17,3 % la part des associations de 250 salariés et plus ayant accueilli des établissements auparavant gérés par une autre association.

Enjeux économiques

S'agissant des enjeux économiques, ils se cristallisent autour de 3 problématiques que l'on retrouve sur les différents champs du secteur sanitaire, social et médico-social.

Dans un premier temps, il y a la question de **la solvabilisation des bénéficiaires**. En effet, dans bien des associations du secteur sanitaire, social et médico-social, le bénéficiaire aura à couvrir une partie de frais liés à la prise en charge ou au service dont il bénéficie. Dans ce contexte, la solvabilisation des bénéficiaires est un enjeu majeur tant ce reste à charge (ou participation) peut-être lourd à assumer en fonction des secteurs.

Ensuite, avec **la raréfaction des ressources publiques** il se pose davantage **la question de l'équilibre économique des associations** qui œuvrent dans le secteur sanitaire, social et médico-social. Ainsi, on observe que les associations gestionnaires s'orientent vers de nouvelles sources de financements via le mécénat, les dons/legs, ventes de services et de prestations à caractère commercial.

Le dernier enjeu identifié en matière économique porte sur **les nouvelles modalités de financement des associations** en particulier sur le champ des personnes âgées du handicap et de l'enfance avec la généralisation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM). La mise en place des CPOM va contraindre les associations gestionnaires à évaluer avec justesse la situation financière de leurs établissements et services afin de négocier de manière cohérente leurs objectifs pluriannuels. La généralisation des CPOM devrait avoir un impact positif sur la recherche de l'efficacité (qualité au moindre coût) mais également en termes de maîtrise budgétaire avec des moyens alloués pour une durée de 5 ans.

Enjeux sociaux et techniques

La professionnalisation

Dans le secteur social et médico-social, il est courant d'observer que **les interventions auprès des bénéficiaires sont de plus en plus techniques** en raison de l'évolution des publics accueillis ou du développement de normes réglementaires et de bonnes pratiques comme dans le champ de la petite enfance qui appellent à une professionnalisation plus importante des salariés. Cette exigence de professionnalisation est d'autant plus marquée que l'ensemble du secteur est caractérisé par une part élevée de professionnels peu formés qui peuvent être démunis face à des prises en charge de plus en plus exigeantes, ce qui ne sont pas sans conséquences sur le bien être des salariés comme en témoigne le taux de rotation des emplois dans ces secteurs.

Le développement du bénévolat

Au regard des contraintes rencontrées par les associations gestionnaires dans le domaine social et médico-social, le développement du bénévolat est souvent présenté comme un axe à ne pas négliger. De manière générale, la question du bénévolat dans le domaine social et médico-social renvoie principalement aux contraintes budgétaires.

Compte tenu des restrictions budgétaires globalement observées dans le domaine de l'action sociale, de nombreuses associations gestionnaires voient dans **le développement du bénévolat un moyen de rationaliser leurs dépenses et de maintenir un niveau d'activités convenable**. Mais elles sont à la recherche de bénévoles ayant les qualifications nécessaires pour répondre à la professionnalisation croissante de leurs interventions.

De plus, les détracteurs du bénévolat jugent que cette ressource ne doit pas venir compenser un manque de personnel qualifié mais plutôt s'inscrire dans un rôle de passerelle entre la prise en charge réalisée par les institutions sociales et médico-sociales et la vie en société. Pour illustrer cela on pourra prendre l'exemple des activités occupationnelles réalisées dans les EHPAD ou le développement d'activités liées à la pastorale dans les associations émanant de congrégations religieuses.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Diversité des modalités d'intervention (structures et formes de réponses) • Réponses de proximité non lucratives pour les personnes fragiles sur l'ensemble des territoires • 1^{er} employeur de l'ESS - Représentativité • Capacité d'innovation pour répondre à l'évolution des besoins aux besoins des personnes • Véritable bénévolat dans les instances de gouvernance • Professionnalisation du secteur et politique de formation développée à l'attention des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse et absence de renouvellement des Conseils d'administration • Avec la raréfaction des financements publics, les associations gestionnaires se consacrent plus à la gestion opérationnelle au détriment de la dimension politique de transformation sociale • Manque de visibilité du secteur non lucratif de solidarité • Rénovation de l'immobilier • Besoin de professionnalisation des bénévoles et de la gouvernance

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Spécificités des ressources humaines du secteur • Valoriser l'utilité sociale et la fonction économique du secteur • Diversité des publics qui impliquent de repenser les modes d'accompagnement (dé-institutionnalisation, décloisonnement des dispositifs,...) • Renouvellement générationnel qui entraîne une augmentation des besoins • Généralisation des CPOM qui va permettre aux associations gestionnaires de disposer de plus de marges de manœuvres • Evolutions du contexte réglementaire : nouvelles formes d'habitat collectif, nouveaux modes de tarification des établissements avec le passage à l'EPRD, logique de parcours de soins renforcée 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrictions budgétaires qui peuvent engendrer une destruction des emplois et baisse de la qualité. • Risque d'appauvrissement des réponses apportées du fait des contraintes budgétaires et de la marchandisation de l'activité • Contexte concurrentiel qui se développe (externe et interne), avec des groupes privés lucratifs parfois mieux outillés pour répondre aux appels d'offres et très agressifs sur certains secteurs (ex : EPHAD) • Solidarité inter-associative mise à mal du fait de ce contexte • Taux d'évolution faible des budgets

Bibliographie

- *L'observatoire & Unifaf, Enquête Emploi 2012, Branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif*
- *Uniopss, Secteur associatif champ social, médico-social et santé, Mars 2014*
- *Uniopss, Secteur sanitaire et social, Etat du tissu associatif et bilan de l'emploi du secteur non lucratif en 2013, Septembre 2014*
- *Uniopss, Secteur sanitaire et social, Etat du tissu associatif et bilan de l'emploi du secteur non lucratif en 2014, Octobre 2015*
- *CNAF, Les logiques d'interaction entre associations et institutions publiques dans la gouvernance locale, 2012*
- *Recherche & Solidarités, La France bénévole en 2014, 11^{ème} édition, Mai 2014*
- *Recherche & Solidarités, La place des associations et les enjeux économiques pour l'accueil des jeunes enfants, Janvier 2013*
- *Recherche & Solidarités, La place des associations dans l'ensemble du secteur privé sanitaire et social : emploi, masse salariale et employeurs, Novembre 2012*
- *CAF, Petite enfance, Les solutions des CAF pour les collectivités, les associations, les entreprises*
- *Fondation Paul Bennotot, La coordination dans le champ sanitaire et médico-social, Enjeux organisationnels et dynamiques professionnelles, Janvier 2011*

Annexe 2 : Monographie Secteur Animation Périscolaire

Caractéristiques économiques et sociales

Caractéristiques générales

Les acteurs en taille et en nombre

Le secteur de l'animation périscolaire recense une **multitude d'acteurs de taille variée et constitue ainsi l'un des secteurs associatifs les plus atomisés** dans la mesure où il comprend une majorité **d'associations locales de toute petite taille** proposant des activités culturelles, sportives et de loisirs et **quelques associations de grande taille, dont celles ouvrant dans le domaine plus large de l'Education populaire.**

Les associations d'animation périscolaires ont le plus souvent **plusieurs activités**, entre lesquelles les frontières ne sont pas étanches. Elles proposent à la fois des activités sportives, récréatives ou culturelles et sont ainsi susceptibles de relever de plus grands secteurs d'activité.

Dans cette perspective, on peut considérer que les associations d'animation périscolaire relèvent à la fois du sport, de la culture et des loisirs/vie sociale⁹⁴. Il est ainsi possible d'estimer le nombre d'associations employeuses à environ **96 100 structures**, soit plus de la moitié du tissu associatif global (les associations sportives représentant à elles-seules plus de 24%). **Parmi ces associations, plus de 350 sont agréées par le Ministère de l'Education Nationale, et par les recteurs d'académie dans le cadre du conseil académique des associations complémentaires de l'enseignement public** le CAAECEP (Source : Site Internet www.education.gouv.fr, Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche). Identifiées et reconnues comme respectueuses des principes de l'enseignement public, elles peuvent être sollicitées pour mettre en place des activités périscolaires.

L'emploi salarié dans le secteur

Les associations périscolaires sont très majoritairement des organisations de petite taille, et plus de la moitié d'entre elles **n'emploient qu'un ou deux salariés à temps plein ou partiel** tandis que d'autres ont des budgets considérables et sont de très gros employeurs⁹⁵.

Si l'emploi salarié dans ce secteur reste **précaire** (temps partiel, CDD, contrats aidés, etc.) et peu rémunérateur, on constate cependant qu'il se **professionnalise** et qu'il fait l'objet d'une attention particulière en ce sens qu'il peut être appréhendé comme l'une des conséquences de l'encastrement de l'associatif dans les politiques publiques. Les emplois de ces multitudes d'associations récréatives, sportives et de loisirs en général peuvent aussi constituer une forme de **réponse à divers besoins sociaux**, tout comme à la politique sociale de lutte contre le chômage.

⁹⁴ Source : *Les associations en France – Poids, profils et évolutions*, Viviane Tchernonog – 2008

⁹⁵ Source : *Quelques repères sur les associations en France aujourd'hui*, Edith Archambault – Viviane Tchernonog – 2011

Activité

En 2013, les associations représentent **29,4% des organisateurs d'activités périscolaires**, contre près de 70% gérées par les collectivités territoriales⁹⁶. En termes d'activité, les données du ministère chargé de la jeunesse (janvier 2015) font apparaître qu'entre 2013/2014 et 2014/2015 :

- Le nombre d'accueils périscolaires a augmenté de 26,4 % (23 685 accueils) ;
- Le nombre de places ouvertes a augmenté de 76,5%, passant à 2 265 727.

Ces chiffres sont une conséquence de **la réforme des rythmes scolaires, entrée en vigueur à la rentrée 2013** et obligeant les communes à organiser des activités périscolaires pour assurer la prise en charge des élèves au minimum jusqu'à l'heure de fin de classe.

Les **associations locales ont très tôt été perçues par les collectivités comme des partenaires incontournables dans la mise en place de la réforme**. Dans la majorité des communes, urbaines comme rurales, les **associations locales** interviennent dans les Temps d'Animation Périscolaire (TAP) pour animer des ateliers de découverte de leurs activités (sport, arts, culture, etc.).

Mission sociale

Les bénéficiaires

Tous les enfants scolarisés en classes de maternelle et de primaire, qu'il s'agisse d'établissements publics ou privés sous contrat.

Besoin social

Les associations périscolaires qui ont vocation à accueillir les enfants répondent principalement à trois besoins sociaux différenciés :

- Un besoin social, voire sociétal, notamment pour tous les parents en activités soumis à des contraintes horaires professionnelles le matin et le soir ;
- Un besoin d'éducation non formelle, complémentaire de l'école ;
- Un besoin d'intégration en favorisant l'accès à des activités culturelles et éducatives au plus grand nombre.

⁹⁶ Source : *Guide pratique pour des activités périscolaires de qualité, Edition 2014 – 2015 – Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports*

Caractéristiques économiques

Structure des ressources des associations

Les ressources des associations d'animation périscolaires sont les suivantes :

- Le montant **des participations des familles** ;
- Les **subventions publiques** octroyées par les collectivités territoriales dans le cadre de leur soutien aux acteurs associatifs locaux ;
- La rémunération sous forme de **prestation** versée par les communes et les mairies qui ont délégué la compétence périscolaire à des associations ;
- Des **ressources privées** (mécénat, partenariats), dans le cadre de l'organisation d'évènements.

Les financeurs



- L'Etat
- Les Collectivités territoriales et les mairies
- La Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF)
- Les ménages
- Les entreprises privées

Enjeux et environnement des acteurs associatifs

Enjeux liés aux politiques publiques

- L'équilibre du lien entre **les collectivités** et **les associations périscolaires**, l'investissement pour les communes dans l'accueil périscolaire répondant également à un enjeu d'attractivité ;
- **Le lien d'interdépendance qui peut exister entre les associations et les partenaires publics locaux ou nationaux face aux évolutions des politiques publiques** en matière d'éducation, dont les associations peuvent être contributrices ;
- **Limiter le risque d'accroissement des inégalités** entre les enfants issus des communes disposant de plus ou moins de moyens dans la mise en œuvre de la Réforme des temps scolaires en raison du pouvoir décisionnel transféré de l'Etat vers les Collectivités.

Enjeux financiers et économiques

- La **diversification des ressources financières**, afin de faire face à la diminution des subventions publiques, en même temps qu'au risque lié à la non-solvabilité des publics bénéficiaires, tout en tenant compte de l'impact des modalités diverses de contractualisation qui peuvent exister ;
- Le **financement de la mise en place** des nouvelles activités périscolaires dans le cadre de la Réforme des temps scolaires.

Enjeux RH

- La **structure précaire des emplois** du secteur (temps partiel, contrats saisonniers, CDD, contrats aidés, etc.), doublée d'un enjeu de **professionnalisation** des intervenants ;
- Le **recrutement des animateurs** éducatifs et sociaux ;
- La **baisse du volume du travail bénévole**, en lien avec l'évolution des profils et des aspirations des bénévoles. Les associations sont confrontées à des difficultés croissantes de recrutement des bénévoles ;
- L'**articulation entre le bénévolat et le salariat**, qui implique notamment des évolutions dans les formes d'engagements bénévoles.

Enjeux liés à la gouvernance

- Professionnaliser la **gouvernance**. L'enjeu se trouve dans la **redynamisation et le renouvellement de la gouvernance**, souvent mal adapté aux enjeux actuels ;
- **Equilibrer la composition de la gouvernance, en tenant compte de la participation des parents** tant en termes de compétences mises à disposition, que d'investissement et d'exigences de la part de bénéficiaires associés à cette gouvernance ;
- Des enjeux **d'organisation**, en raison de la diversité des acteurs qui participent à l'encadrement et à la mise en œuvre des activités.

Enjeux environnementaux et sociaux

- À l'interface des temps scolaires et extrascolaires, **l'organisation des moments périscolaires est rendue complexe par l'hétérogénéité des attentes des parents et des besoins des enfants**, et par la diversité des acteurs qui participent à l'encadrement et à la mise en œuvre des activités ;
- **Réussir à articuler des champs de compétences professionnelles d'habitudes cloisonnés** entre les acteurs éducatifs, municipaux, associatifs et les parents ;
- Tenir compte de la **diversité des interactions** et des objectifs entre les **nombreuses parties prenantes du secteur périscolaire** : les enseignants, les collectivités locales et territoriales, les parents, les caisses d'allocations familiales, etc.

Diagnostic stratégique

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Un secteur toujours à la recherche de synergies grâce à la diversité des acteurs qu'il fait intervenir (enseignement, secteur public, associations, etc.) ; • Une vraie mobilisation des communes et des associations pour l'élaboration des Projets Educatifs Territoriaux ; • Des associations spécialisées dans leur champ d'activité et qui font preuve d'un véritable savoir-faire. 	<ul style="list-style-type: none"> • La disparition d'une matinée pour l'organisation d'activités extrascolaires (le mercredi matin ou, dans une moindre mesure, le samedi matin) entraîne un impact fort pour les communes et pour les acteurs associatifs : les premières risquent d'être confrontées à une saturation des créneaux d'utilisation de leurs équipements en raison de la refonte des plannings d'occupation des équipements et à une modification sensible de la fréquentation de certains services ; • Une profonde complexité de mise en œuvre de la réforme des temps périscolaires qui impacte fortement l'organisation des associations ; • Une organisation complexe pour les clubs sportifs notamment (surcharge des équipements et disponibilité des installations sportives).

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Un soutien de l'Etat à hauteur de 463 M€ déjà versés en 2014 pour accompagner la mise en œuvre des nouveaux rythmes et la pérennisation de l'aide de l'Etat à compter de l'année scolaire 2015-2016 ; • Des besoins en recrutement en conséquence des temps d'intervention supplémentaires liés à la réforme ; • Des activités périscolaires qui se développent et une offre d'accueils périscolaires en forte augmentation ; • La réforme des rythmes scolaires et éducatifs, qui ouvre un champ nouveau pour un partenariat entre associations et collectivités territoriales ; • Une fréquentation importante des nouvelles activités périscolaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les associations d'animation doivent réinventer le socle des activités qu'elles sont en mesure de proposer sur les nouveaux temps libérés : le soir, après le temps scolaire ou, en journée, sur les temps d'activités périscolaires ; • Les difficultés de certains organismes à trouver des intervenants extérieurs qualifiés ; • L'avenir des associations éducatives complémentaires (Francas, Ceméa, Ligue de l'Enseignement, PEP, JPA, OCCE, ANATEEP) peut-être menacé en raison des diminutions probables du financement des actions conventionnées par le ministère ; • La possibilité pour les parents d'assurer la prise en charge complémentaire pour certaines activités, notamment de plein air et l'augmentation de la participation demandée aux familles ; • Les communes, pour lesquelles la Réforme est coûteuse, ne sont pas égales face aux montants des aides financières pour les activités périscolaires ; • Une remise en cause probable du principe de gratuité des activités périscolaires.

Annexe 3 : Monographie Secteur Sports

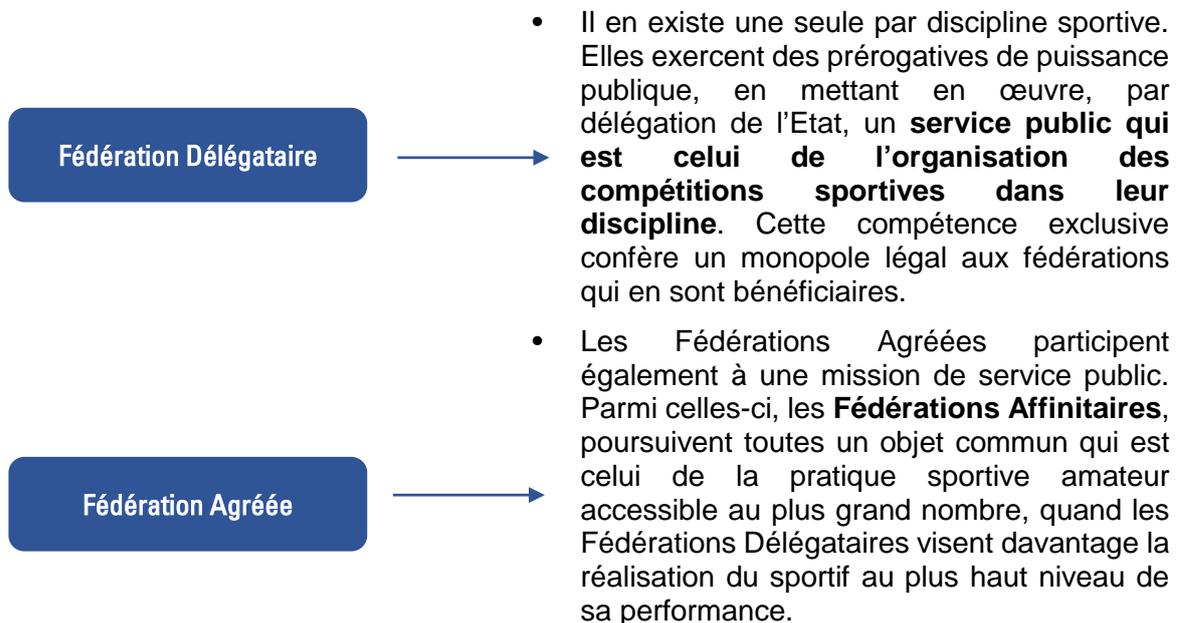
Caractéristiques économiques et sociales

Caractéristiques générales

Le poids des associations sportifs au sein du paysage associatif en France est non négligeable, puisqu'il s'agit en effet du 1^{er} secteur en terme de nombre d'acteurs : les associations sportives (chasse et pêche incluses) représentent à elles seules 24 % des associations, soit environ 1 association sur 4 (*Source : Les associations en France - Poids, profils et évolutions, Viviane Tchernonog – 2008*).

D'autre part, l'organisation du mouvement sportif français, bien que reposant sur un nombre important d'acteurs tant publics que privés, apparaît comme particulièrement structurée et ce, grâce à une organisation fondée sur un maillage territorial solide, porté par les Fédérations sportives et pensé à différents échelons nationaux, régionaux et départementaux.

Il convient de distinguer les **Fédérations Déléгатaires** des **Fédérations affinitaires** :



Nombre d'acteurs

Nombre d'associations sportives en France (dont chasse et pêche) ⁹⁷	
Total	264 700

Soit 24,1%
du total des
associations
recensées
en France

Taille des acteurs

Le secteur du sport concentre une multitude d'acteurs allant de la **petite association sportive locale** en milieu rural, jusqu'au **club sportif de taille importante** en milieu urbain.

80% des employeurs associatifs ont moins de trois salariés alors que les grands clubs et les fédérations dépassent fréquemment la dizaine de salariés (*Source : Le sport en France : repères, chiffres clés et paroles d'acteurs – 2014*).

Ainsi, les associations sportives couvrent des **réalités économiques très différentes**, de **grosses associations employeuses** cohabitent avec de **toutes petites associations fonctionnant uniquement sur du bénévolat**.

L'emploi salarié dans le secteur

En 2012, les associations sportives employeurs représentent près de **20% du total des employeurs associatifs** (*Source : Le sport en France : repères, chiffres clés et paroles d'acteurs – 2014*). Le secteur des associations sportives représente près de **4,5%** du nombre total des salariés associatifs.

On comptabilise pour le secteur associatif sportif, environ **76 951 salariés** répartis dans 36 656 **établissements employeurs** (*Source : Les chiffres clés du sport – Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sport – Septembre 2015*). **La masse salariale correspondante est évaluée à près d'1,2 milliard d'euros**, soit un peu plus de 3% de la masse totale du secteur associatif (*Source : Le sport en France : repères, chiffres clés et paroles d'acteurs – 2014*).

Les participations bénévoles dans le sport sont de 5,7 millions, ce qui représente un volume d'activité bénévole dans le sport équivalent à **274 000 ETP** (*Source : Tchernonog, 2013 – Fiche thématique « Le sport en quelques chiffres » - Centre de Ressources Dispositif Local d'Accompagnement, sport – 2015*).

⁹⁷ Source : Les associations en France - Poids, profils et évolutions - Viviane Tchernonog, 2008

Activité

Le secteur du sport est pluridimensionnel et relativement éclaté : sport loisir, sport amateur, sport de haut niveau, sport professionnel, etc. Les clubs sportifs locaux, qui composent l'essentiel du tissu associatif de ce secteur sont des **établissements mono-activités** centrés sur la pratique sportive en elle-même.

En France, le mouvement sportif s'est construit sur la **volonté de favoriser l'accès à la pratique sportive au plus grand nombre**, et ce notamment à travers l'action des **Fédérations sportives** qui s'efforcent de développer et de proposer des pratique sportives à la fois différenciées, mais également adaptées aux souhaits des pratiquants, tant en terme de coûts, qu'en terme de disciplines.

Ainsi, deux types de pratiques peuvent être distinguées :

- **La pratique compétitive**, au travers d'une licence sportive permettant la participation aux compétitions proposées par la fédération sportive sur l'ensemble du territoire. Celle-ci se distingue de la simple adhésion à une association sportive ;
- **La pratique de loisir ou de bien-être**, répondant à la demande des pratiquants réguliers ou occasionnels, mais également aux actions prioritaires du gouvernement en matière de cohésion sociale.

Mission sociale

Les bénéficiaires

Par ailleurs, la pratique sportive s'étant largement **démocratisée** depuis les années 70 en France, elle concerne aujourd'hui **tout type de public**, quelle que soit la catégorie socio-professionnelle et le niveau de vie :

- Enfants et adolescents
- Publics dits « fragiles » : personnes âgées et personnes handicapées
- Adultes

Besoin social

Le développement de la pratique sportive a fait de cette dernière un véritable fait social véhiculant de nombreuses valeurs auprès des pratiquants et répondant à plusieurs besoins :

- Educatifs ;
- De cohésion sociale et territoriale ;
- D'intégration et d'insertion ;
- De santé ;
- D'engagement ;
- De citoyenneté.

Caractéristiques économiques

Les ressources des associations

Les ressources des associations sportives sont principalement composées de **financements privés internes** (cotisations des membres adhérents, recettes d'activité, dons et revenus financiers), de **financements privés externes** (mécénat et sponsoring) et enfin de **financements publics** qui se répartissent comme ci-dessous :

Au niveau national, la dépense sportive en 2011 s'élevait à **37,1 milliards d'euros**, soit 1,9 % du PIB. Celle-ci comprend la dépense des ménages, des collectivités territoriales, de l'Etat et des entreprises. **Le budget du ministère en charge des sports en 2015 s'établit à 230 M€ et celui du Centre National de Développement du Sport (CNDS) est pour la même année de 259 M€**

Le budget de l'ensemble des associations sportives représente 9,310 milliards d'euros soit 10,9 % du budget total des associations en France².

Au niveau de l'association, en 2012, le budget moyen d'une association sportive est de **29 350 €**, même si 63 % des associations sportives ont un budget inférieur à 10 000 €. **Le budget moyen d'une association sportive employeuse est de 101 345 €⁹⁸.**

Nature et origine du financement

S'il apparaît que la part des subventions publiques soit moins importante dans le budget des associations sportives comparativement à l'ensemble des associations, **les mises à disposition par les collectivités, et notamment les communes de locaux, d'équipements et de matériels** viennent s'ajouter à ces contributions financières. (Source : Fiche thématique CRDLA - Le sport en quelques chiffres – Août 2015).

Sources de financement des associations	
Cotisations	40,9%
Recettes d'activité publiques et privées	39%
Subventions publiques	14,6%
Mécénat et dons	5,4%

Recettes publiques des associations	
Communes	16,4%
Départements	2,1%
Régions	1,2%
Etat	2,2%
Organismes sociaux	0,3%

⁹⁸ Source : Tchernonog, 2013 – Fiche thématique « Le sport en quelques chiffres » - Centre de Ressources Dispositif Local d'Accompagnement - Sport - 2015

Enjeux et environnement des acteurs associatifs

Enjeux liés à la gouvernance et aux politiques publiques

- **L'équilibre des relations avec les partenaires et financeurs publics, et ce aux différents échelons :**
- D'une part avec **l'Etat**, qui joue un rôle majeur en France dans l'organisation de la pratique sportive au niveau national, dans la mesure où les Fédération gèrent et organisent les activités sportives sur l'ensemble du territoire sur délégation du Ministère des Sports, leur mission se rapprochant ainsi d'une **mission de service public** ;
- D'autre part avec les élus locaux des collectivités, qui sont les premiers financeurs des associations sportives et qui mettent à leur disposition des équipements, souvent à titre gracieux.
- Les clubs sportifs peuvent être des **relais des politiques publiques locales** et doivent inscrire leur projet dans le cadre de la politique de leur Fédération.

Enjeux financiers et économiques

- **L'équilibre financier, la diversification de sources de financement et le développement de fonds propres** sont des enjeux majeurs pour les associations sportives afin de limiter la dépendance financière auprès des organismes publics ;
- **La concurrence** fait partie des éléments clés à prendre en compte en termes d'enjeu. En effet, le mouvement associatif sportif, privé non lucratif, principal acteur du sport en France, cohabite avec d'autres acteurs :
- Le **secteur privé lucratif**, représenté notamment par les salles de fitness ou certains clubs privés gestionnaires de salles (escalade, squash, équitation, etc.);
- Le **secteur public**, l'Etat et les collectivités territoriales proposant en effet des offres de pratiques sportives à travers les services municipaux des sports.

Enjeux RH et sociaux

- **Recrutement et formation : les ressources humaines** sont un enjeu véritable au sein de l'organisation de la pratique sportive telle qu'elle est décidée par les associations sportives : recrutement des salariés pour l'accueil et le fonctionnement des clubs, recrutement et formation des enseignants et des encadrants. En effet, le secteur sportif est particulièrement règlementé (certifications, diplômes, etc.) et ce afin de répondre aux exigences de qualité et de sécurité exigées par la pratique sportive ;
- Maintien de **l'engagement bénévole dans les instances dirigeantes**, qui reste un point de vigilance pour les associations sportives dans la mesure où ce dernier implique une forte responsabilité de la part des bénévoles ;
- **L'intégration des publics plus fragiles, traditionnellement éloignés de la pratique sportive**, dans une perspective de favoriser l'accès au sport au plus grand nombre ;
- **L'intégration du club sur son territoire**, en tant que structure associative porteuse de lien social.

Diagnostic stratégique

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Un secteur fortement professionnalisé au regard de la réglementation dont il dépend a (Code du Sport, Agréments, Certifications et diplômes reconnus par l'Etat, etc.) ; • Une gouvernance dynamique ; • Un engagement bénévole fort avec un vivier important (parents des enfants adhérents des clubs) ; • Une capacité à diversifier l'offre des pratiques sportives en vue de s'adapter à différents publics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une situation financière précaire et relativement instable avec des coûts qui peuvent être importants (salaires des encadrants, etc.) ; • L'engagement bénévole dans les instances dirigeantes peut être fragile dans la mesure où il implique une responsabilité forte des bénévoles. • Des divergences de points de vues entre les acteurs délégataires et les acteurs agréés affinitaires, qui tentent de maintenir une double mission.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • La mobilisation des associations sportives en faveur d'une modernisation du partenariat avec les collectivités et les services publics du sport ; • Une capacité plus importante du secteur sportif à diversifier ses ressources de financement ; • La réforme territoriale et le positionnement nouveaux des associations sportives en tant qu'interlocuteurs des collectivités territoriales ; • Une tendance sociétale de fond qui identifie le sport comme un vecteur important de cohésion sociale et territoriale, d'éducation, d'insertion, d'engagement, de citoyenneté et de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un contexte concurrentiel fort avec le secteur privé lucratif et le secteur public du sport ; • Les évolutions des politiques publiques ; • La décentralisation et la recomposition territoriale, qui peuvent avoir un impact sur la délégation de la compétence à différents échelons territoriaux et par conséquent sur le financement des associations ; • Un public de moins en moins captif (phénomène de « zapping »).

Annexe 4 : Monographie Secteur Tourisme Social et Solidaire

Caractéristiques économiques et sociales

Caractéristiques générales

Nombre d'acteurs

L'**UNAT**, l'Union Nationale des Associations de Tourisme et de Plein Air, est le réseau qui **fédère les acteurs relevant uniquement du secteur du secteur touristique, s'inscrivant dans l'Economie Sociale et Solidaire**. L'Union compte **67 adhérents nationaux**, parmi lesquels on trouve des associations d'aide au départ, des villages de vacances, des maisons familiales, des centres de vacances, des auberges de jeunesse, des organisateurs de voyages et de séjours à l'étranger, etc. A cela il convient d'ajouter les 600 adhérents des 12 UNAT régionales.

Les adhérents de l'UNAT représentent :

- 4,08 millions de vacanciers accueillis par an
- 1 312 établissements
- 207 707 lits touristiques
- 1,4 milliard d'€ de chiffre d'affaires

Source : Chiffres clés UNAT, rapport d'activité 2012.

Source : UNAT – Site Internet « L'activité en chiffres » - 2013	Adhérents de l'UNAT par type d'activités	Chiffre d'affaires	Emploi
Villages de vacances et Maisons familiales	500	600 Millions d'€	8 000 ETP
Centres de vacances	420	530 Millions d'€	N/C
Auberges de jeunesse, Centres internationaux de séjours et centres sportifs	272	350 Millions d'€	3 500 emplois

Taille des acteurs

Il existe une **grande diversité des structures** nationales et régionales, elles peuvent être centralisées, indépendantes, appartenir ou non à une Fédération, être de **grande** ou au contraire de **petite** taille...

L'emploi salarié dans le secteur

L'UNAT répertorie en 2013 près de **40 679 salariés** de l'économie du tourisme social, solidaire et familial, soit **18 600 ETP**⁹⁹. L'apport fiscal des acteurs du tourisme social et solidaire représente **178 M€ de retombées sociales et fiscales nettes**.

Activité

A l'image de la taille des opérateurs de ce secteur, on constate une **certaine diversité du point de vue des activités mises en œuvre** par les associations de tourisme social et solidaire. Sans pouvoir chiffrer la répartition de ces activités selon le degré de spécialisation des acteurs, on peut cependant constater qu'il existe de **petites associations mono-activités**, très spécialisées sur un seul domaine (aide au départ, organisation d'activités sportives, hébergement, organisation de séjour) ou bien à l'extrême inverse, **des associations de grandes tailles**, organisées sur le territoire national en structures régionales et départementales, et qui sont **pluriactivités**, intégrant à la fois des activités relevant de l'animation péri ou extra-scolaire, et des activités relevant purement du tourisme social, solidaire et familial (Associations d'Education Populaire notamment).

Mission sociale

Les bénéficiaires

- **Un public dit fragilisé**, exclu de l'accès aux loisirs et aux vacances en raison de la faiblesse de leurs revenus.
- Les **enfants** et les **adolescents**
- Les **familles**, monoparentales ou non
- Les **personnes âgées**
- Les **personnes handicapées**

Besoin social

Un double besoin social, auquel répondent les associations de tourisme social, solidaire et familial, puisque **40%** des Français ne sont pas partis en vacances en 2013¹⁰⁰:

- permettre au plus grand nombre d'accéder à la pratique touristique ;
- permettre aux territoires d'accueil un développement économique et social.

⁹⁹ Source : *Panorama des activités des adhérents nationaux de l'UNAT - 2013*

¹⁰⁰ Source : *Source : Vacances 2014 : l'éclaircie* – Etude réalisée à la demande de la DGE

Caractéristiques économiques

Structure des ressources des associations

- 7% du budget cumulé des associations employeuses relevant de la catégorie Loisirs et vie sociale provient de la **participation forfaitaire des bénéficiaires au service rendu**, conséquence de la **vente de prestation d'activité de loisirs ou de séjours**¹⁰¹. Il est important de rappeler ici que **90% du chiffre d'affaires des acteurs du tourisme associatif provient de la vente de prestations individuelles** ou de **prestations de groupes** (comités d'entreprises, collectivités territoriales). Les aides aux départs (aides versées par les caisses d'allocations familiales, ou les chèques vacances à titre d'exemples) sont **des aides individuelles et directement versées aux familles**, elles n'entrent pas dans les modèles économiques et de financement des associations.
- **31%** des ressources des associations dites de sport, culture et loisirs, dont font parties les associations touristiques, sont issues de **subventions publiques**¹⁰²

Les financeurs

Il est important de distinguer les financeurs qui viennent apporter leur soutien aux acteurs sous forme de **subventions directement versées à l'opérateur** dans le cadre de son activité, et les **aides à la personne** qui viennent garantir la **solvabilité des bénéficiaires**.

Les aides à la structure (subventions)

- L'Etat
- Les Conseils généraux et régionaux
- Les Collectivités territoriales
- La Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF)
- L'Agence Nationale pour les Chèques-Vacances (ANCV)

Les aides à la personne

- Les Comités d'Entreprises
- Les Caisses Régionales d'Allocations Familiales
- Les Caisses de Retraite et de Prévoyance
- L'Agence Nationale pour les Chèques-Vacances (ANCV)

¹⁰¹ Source : Enquête CNRS – Centre d'Economie de la Sorbonne – Le Paysage Associatif Français, 2012

¹⁰² Source : Enquête CNRS – Centre d'Economie de la Sorbonne – Le Paysage Associatif Français, 2012

Enjeux et environnement des acteurs associatifs

Enjeux liés aux politiques publiques

- **La fragilisation des relations entre l'Etat et les associations de tourisme social, solidaire et familial**, ce dernier se désengageant progressivement d'un point de vue financier, tout en poursuivant le développement de politiques sociales en faveur de l'accès aux vacances au plus grand nombre.

Enjeux financiers et économiques

- La **diversification des ressources financières**, permettant de faire face à la diminution des subventions publiques, en même temps qu'au risque lié à la non-solvabilité des publics bénéficiaires ;
- **Faire face à la concurrence** des opérateurs de tourisme marchand qui proposent des offres « low-cost », **risquant d'éloigner les associations de leur objet social** ;
- **Apporter des réponses variées en termes d'offre de vacances afin de faire face à la concurrence entre associations.**

Enjeux liés à la gouvernance

- Résoudre **les difficultés de gouvernance**. L'enjeu se trouve dans la **redynamisation et le renouvellement de la gouvernance**, souvent mal adaptée aux enjeux actuels et aux évolutions du tourisme social, solidaire et familial, tout en favorisant une correcte articulation entre **l'opérationnel et le politique**.

Enjeux environnementaux et sociaux

- La **structure précaire des emplois** du secteur (temps partiel, contrats saisonniers, CDD, contrats aidés, etc.), doublée d'un enjeu de **professionnalisation** des intervenants ;
- **La baisse du volume du travail bénévole**, en lien avec l'évolution des profils et des aspirations des bénévoles. Les associations sont confrontées à des difficultés croissantes de recrutement des bénévoles.

Diagnostic stratégique

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Des réseaux d'acteurs constitués de longue date, au sein d'une longue tradition d'Education populaire portée par des valeurs fortes ; • Une prise de conscience au sein du secteur de la nécessaire professionnalisation des intervenants ; • Des usagers qui bénéficient d'aides à la personne (solvabilisation de l'usager) ; • Un tissu associatif solidement ancré dans les valeurs de l'Economie sociale et solidaire ; • Des équipements sportifs et de loisirs existant sur l'ensemble du territoire national, même si des disparités persistent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un modèle associatif vieillissant et peu adapté à un environnement concurrentiel marchand ; • Des modèles organisationnels et de gouvernance peu dynamiques ; • Un patrimoine vieillissant à rénover et à mettre aux normes ; • Des emplois précaires ; • Un investissement bénévole en baisse ; • Le risque pour les associations de s'éloigner de leur objet social pour faire face à la concurrence.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Un soutien des collectivités aux associations du tourisme social et solidaire qui voient dans leurs activités un enjeu de développement économique local ; • Des politiques publiques encore en vigueur qui visent à lutter contre les inégalités en matière d'accès aux vacances. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une diminution des aides publiques en raison de restrictions budgétaires ; • L'installation de la crise et le risque de non solvabilité des publics cibles ; • La montée en puissance des acteurs privés lucratifs proposant des séjours à petit budget ; • Le désengagement de l'Etat du point de vue de l'attribution des subventions.

Annexe 5 : Monographie Secteur Aide à Domicile

Caractéristiques économiques et sociales

Caractéristiques générales

Nombre d'acteurs

Nombre d'associations gestionnaires	Source : Base Finess Mars 2016, Calculs de l'auteur
4 258	De services d'aide à domicile
59	De services polyvalents d'aide et de soins à domicile
1 106	De services de soins infirmiers à domicile

L'emploi salarié dans le secteur

En 2016, le secteur de l'aide à domicile employait 182 953 salariés, soit une masse salariale de 2,5 milliards d'euros.

Ces salariés sont essentiellement des femmes (97 %) travaillant à temps partiel et représentant près de 145 000 ETP¹⁰³.

Le bénévolat ne représente pas un moyen important dans ce secteur spécialisé mais une ressource tout de même, notamment pour le champ de l'accompagnement des personnes âgées (visites de convivialité, lutte contre l'isolement – initiative Monalisa,...).

¹⁰³ Source : *Etat des lieux et besoins des associations de solidarité. Aide, accompagnement, soins et services à domicile. Mars 2016. Uniopss – Centre de ressources DLA social médico-social santé*

Activité

Source : Une gouvernance spécifique, Philippe Frémeaux, Les Dossiers d'Alternative économiques Hors-Série n°001 – avril 2015	
Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) Personnes âgées	68 %
Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) Personnes en situation de handicap	63 %
Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) Familles	38 %
Services annexes (jardinage, bricolage, préparation et portage de repas, transport accompagné, etc.)	33 %
Garde d'enfants	29 %
Autres activités	22 %
Services de Soins Infirmiers A Domicile (SSIAD)	20 %
Centre de Soins Infirmiers (CSI)	12 %

Mission sociale

Bénéficiaires

Globalement, il s'agit d'une population fragilisée : perte d'autonomie et/ou précarité. Elle nécessite de nombreuses aides publiques pour accéder à ces services, y compris leur entourage (aidants).

- 70 % de personnes âgées
- 11 % de personnes en situation de handicap
- 8 % de familles¹⁰⁴

Caractéristiques économiques

Coût des services

Les coûts de structure auxquels font face ces acteurs sont importants.

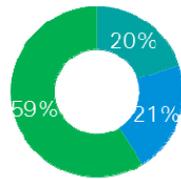
Par ailleurs, le **coût de la prise en charge** est directement lié au coût des services dispensés et en particulier aux charges de personnel : 85 % du coût horaire des services d'aide à domicile correspond aux **charges de personnel**.

Le total annuel moyen de la prise en charge d'un bénéficiaire en SSIAD est de **10 525 euros**.

¹⁰⁴ Source : Une gouvernance spécifique, Philippe Frémeaux, Les Dossiers d'Alternative économiques Hors-Série n°001 – avril 2015

Les acteurs du secteur soumis à la tarification fixée par le Conseil départemental proposent un **coût horaire moyen de 25 euros contre 24,24 euros** pour les acteurs concurrent dont la tarification est libre. La couverture du coût par la tarification imposée ou libre et les aspects de concurrence avec le secteur privé lucratif sont de vrais enjeux économiques pour le secteur.

Composition du coût total de prise en charge



- Coût de structure
- Coût de déplacement au domicile du patient

Source : Une gouvernance spécifique, Philippe Frémeaux, Les Dossiers d'Alternative économiques Hors-Série n°001 – avril 2015

Enjeux des acteurs associatifs

Enjeux environnementaux et sociaux

Historiquement ce sont les associations qui ont assumé ces missions d'aides sociales. En cela, elles sont toujours vues comme un acteur reconnu et légitime pour assurer la permanence du besoin social.

Leur implantation très locale est également un plus dans l'approche proposée aux bénéficiaires. Le souhait d'être aidé ou accompagné à domicile rencontre ce mode d'organisation et rend l'approche cohérente.

Le contexte politique incite aux aides à domicile : incitations fiscales pour les bénéficiaires employeurs, incitations financières avec des aides alloués pour les bénéficiaires, en fonction des revenus.

La tendance dans le sanitaire et le médico-social, touchant également les champs de l'aide à domicile, est aux rapprochements et aux mutualisations. Pour des structures qui n'ont quasiment pas de patrimoine immobilier, cela consiste surtout à des mutualisations permettant des achats communs par exemple afin de réduire les coûts.

Concernant le public de personnes âgées, leurs nombres et leurs besoins sont grandissants. C'est une opportunité de développement et de pérennité de ces services.

Enjeux économiques et financiers

La diversification des activités afin d'augmenter ses ressources propres est une piste stratégique importante.

Mais étant donnés les moyens limités de ces structures dont les ressources actuelles ne couvrent pas le coût des prestations, la diversification des activités est problématique.

Le secteur lucratif investit cette sphère et devient un concurrent réel du monde associatif sur ce secteur.

Les financeurs publics ont des ressources contraintes et leurs allocations sont décidées au niveau national. La capacité de négociation des acteurs est donc réduite.

En lien avec le point précédent, les bénéficiaires sont eux aussi dans une logique de baisse de leurs ressources propres pour compléter les aides et accéder aux services.

Enjeux liés aux ressources humaines

Professionalisation

Les salariés des associations sont peu qualifiés, ont des horaires étendus, beaucoup de déplacements et des situations précaires. L'emploi est donc fragile et le *turn-over* important ce qui peut avoir un impact sur la qualité des services.

Il y a un besoin de formation pour tous, notamment pour les fonctions d'encadrants, qui visent à se développer avec la diversification des activités et les rapprochements / mutualisations.

Diagnostic stratégique

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance des associations dans ce secteur Structures historiques et majoritaires dans le secteur Maillage territorial important permettant la réactivité et l'efficacité de l'action 	<ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines : peu qualifiées, il y a un besoin de formation, notamment pour les niveaux intermédiaires qui assurent ou devront assurer des fonctions d'encadrement Coûts incompressibles notamment liés au déplacement des professionnels aux domiciles des usagers Difficile diversification des activités et des ressources en raison des moyens limités
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> Politique publique et fiscale incitative pour le domicile (aides publiques) Tendance au rapprochement et à la mutualisation Nombre de bénéficiaires croissant qui engendre un besoin plus large 	<ul style="list-style-type: none"> Secteur concurrencé par le privé lucratif Négociation difficile avec les financeurs Solvabilité des bénéficiaires instable (baisse des ressources)



Annexe 6 : Benchmark Européen bibliographie

Reconnaissance du Bénévolat

- France bénévolat – Fiche juridique – Décembre 2006.
- Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA) et Direction Générale de l'Education et de la Culture de la Commission européenne (DG EAC), *Volunteering in the European Union*, Final report submitted by GHK, Février 2010.
- Observatory for Sociopolitical Developments in Europe, *Volunteering in the European Union – An Overview*, Juillet 2010.
- *Le développement des associations et de l'engagement bénévole en Allemagne* par Benedikt Stüzl in la Tribune fonda n° 185, Juin 2007.
- Site internet de l'Académie du Bénévolat en Allemagne : http://www.ehrenamt.de/1382_Ueber_uns.htm
- *Le Bénévolat en Allemagne* – France Bénévolat – European Volunteer Centre, 2007

Innovation Sociale

- Les repères de l'Avise, L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres. Questions Européennes n°5, Septembre 2012
- LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire
- Social Finance Impact Bonds Database
- Programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI) : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=1081>
- L'Europe s'engage en France, Site officiel du Fonds Social Européen, L'innovation sociale : <http://www.fse.gouv.fr/vous-etes-candidat/les-thematiques-prioritaires/l-innovation-sociale/>



SI Social Park

- Les repères de l'Avisé, L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres. Questions Européennes n°5, Septembre 2012
- Site internet de l'entité porteuse du SI Park de Bilbao : www.denokinn.eu
- -Pour la Solidarité, Les clusters d'innovation sociale, Analyse et bonnes pratiques Européennes, 2015
- European Commission, Guide to social innovation, Février 2013.
- Avisé, Innovation sociale à Bilbao : la création d'une "Social Silicon Valley", 25 septembre 2013.
- Le Lab de l'Economie Social et Solidaire, Parc d'innovation sociale « DenokInn » à Bilbao, 12 décembre 2014, <http://www.lelabo-ess.org/Parc-d-innovation-sociale-DenokInn.html>

Big Society Project

- Les repères de l'Avisé, L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres. Questions Européennes n°5, Septembre 2012
- Royaume-Uni, l'autre modèle ?, Eudoxe Denis - L'Institut de l'Entreprise, 2013
- Novethic « Big Society Capital pour financer les entreprises sociales anglaises », 2013

Mindlab

- Les repères de l'Avisé, L'innovation sociale en Europe – Politiques Européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois états membres. Questions Européennes n°5, Septembre 2012
- Site internet du Mindlab: <http://mind-lab.dk/en/om-mindlab/>
- Site d'Imagination for People (plateforme participative recensant des projets innovants) : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/mindlab/>

World Vision Center for Social Innovation

- Avisé, Allemagne – *Le World Vision Center for Social Innovation, un institut pour développer l'innovation sociale*, Octobre 2014 : <http://www.avise.org/actualites/le-world-vision-center-for-social-innovation-un-institut-pour-developper-linnovation>
- Avisé, *L'innovation sociale en Europe*, Juin 2014 (Fiche pays Allemagne)



Fonds Sitra

- Avise, L'innovation sociale en Europe, Juin 2014 (Fiche pays Finlande)
- Avise, *Finlande : le fonds d'innovation se mobilise pour l'entrepreneuriat social*, 26 octobre 2013
- Site internet du fonds Sitra : <http://www.sitra.fi/en/economy/impact-investing>
- Rapport annuel et états financiers 2015 du Fonds Sitra, *The future is made today*
- Avise, *L'innovation sociale en Europe*, Juin 2014 (Fiche pays Finlande)
- Site internet de l'agence Tekes : <https://www.tekes.fi/en/programmes-and-services/tekes-programmes/>
- Site internet de l'Université Aalto : <http://www.aalto.fi/en>

Gouvernance

- Rapport « Educational jobs : Youth and employability in the social economy » - Chapter on « Training Professionals in the Social Economy », 2014.
- Site web ACEVO et entretien avec F. Addari
- *-Panorama des différents systèmes de gouvernance du sport, quelques exemples européens*, Synthèse réalisée d'après l'étude d'André Noël Chaker, Bonne gouvernance dans le sport. Une étude européenne, Edition du Conseil de l'Europe, Septembre 2004.
- Yuri Biondi, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Philippe Eynaud et Samuel Sponem, « Quel modèle de gouvernance pour les associations ? », Politiques et management public [En ligne], Vol. 27/1 | 2010, document 27, mis en ligne le 08 juillet 2011, consulté le 18 octobre 2016. URL : <http://pmp.revues.org/1717>



Mesure d'Impact Social

- Social Finance Impact Bonds Database
- <http://www.socialvalueuk.org/>
- -<http://www.ess-europe.eu/fr/bonnepratique/projet-europeen-third-sector-impact> et www.thirdsectorimpact.eu
- AVISE 2013 – Petit précis de la mesure d'impact social (France)
- -ASHOKA 2011 – Méthode des coûts sociaux évités (France)
- Fondation Rotschild 2014 – Manuel “Scale Up” pour maximiser l'impact des entreprises sociales (France)
- Fondation REXEL – Guide de la mesure d'impact
- Cabinet Office 2009 / ESSEC 2011 – Guide de la méthode SROI (UK)
- EVPA 2014 – Guide méthodologique transverse sur la mesure et le management de l'impact (Europe)
- JPMORGAN 2015 – Impact assessment in practice (UK)

Commande Publique

- Rapport de la Commission Européenne (2010), *Volunteering in the European Union*, 128-130
- Salomon, L.(27/06/2016) *Accès des PME à la commande publique : des efforts restent à faire !*, Fondation IFRAP. http://www.ifrap.org/etat-et-collectivites/acces-des-pme-la-commande-publique-des-efforts-restent-faire#_ftn2
- (2016), *Public procurement – a study on administrative capacity in the EU*
- <http://neweconomymanchester.com/our-work/research-evaluation-cost-benefit-analysis/cost-benefit-analysis/unit-cost-database>
- Entretien avec F. Addari
- Article 1 et 2 du Code des marchés publics
- La commande publique en quelques chiffres : <http://www.economie.gouv.fr/economie/commande-publique-en-quelques-chiffres>
- Tchernonog, V. (2013), *Le financement public des associations : entre subvention et commande*, CNRS
- International Labour Organization (ILO), Laborsta (database) ; OCDE Labour Force Statistics (database)



Glossaire

ANCV : Agence Nationale pour les Chèques-Vacances

ARS : Agences Régionales de Santé

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CIS : Contrat à Impact Social

CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

EPRD : Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses

ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

FESE : Fonds d'Entrepreneuriat Social Européen

FSE : Fonds Social Européen

FISO : Fonds d'Investissement dans l'Innovation Sociale

FDVA : Fonds pour le Développement de la Vie Associative

GCSM : Groupements de Coopération Sociale et Médico-Sociale

GECES : Groupe d'Experts de la Commission européenne sur l'Entrepreneuriat Social

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

HCVA : Haut Conseil à la Vie Associative

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PESS : Prêt Economie Sociale et Solidaire

PTCE : Pôles Territoriaux de Coopération Economique

SAAD : Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile

SSIAD : Services de Soins Infirmiers A Domicile



L'étude a été suivie par :

- un comité de pilotage composé de :
 - Gérard BREDY, Administrateur, UDES
 - Guillaume COARRAZE, Département Economie et Cohésion sociale, Caisse des dépôts et consignations
 - Sylvain CRAPEZ, Administrateur, Mouvement associatif
 - Sébastien DARRIGRAND, Délégué général, UDES
 - Vanessa DEWAELE, Responsable des partenariats et services associés, Mutuelle CHORUM
 - Olivier HINDERMEYER, Administrateur, UDES
 - Valérie KERLEAU, Département Economie et Cohésion sociale, Caisse des dépôts et consignations
 - Alain LE DAUPHIN, Administrateur, Fegapei
 - Benoit MENARD, Administrateur, Mouvement associatif
 - Frédérique PFRUNDER, Déléguée générale, Mouvement associatif
 - Stéphane RACZ, Directeur général, Nexem
 - Hugues SIBILLE, Président, Fondation du Crédit Coopératif
 - Nicole STREIGNART, Trésorière, UDES
 - Muriel VIDALENC, Directrice générale, Fegapei
- un groupe projet composé de :
 - Marion BOINOT, Responsable projets et partenariats, Mouvement associatif
 - Tiphaine PERRICHON, Chargée de projets RH et diversité, UDES
 - Alexis ROGER, Conseiller en gestion et stratégie financière, Nexem
- et réalisé par :
 - Bernard BAZILLON, Directeur national ESS, KPMG
 - Isabelle LE LOROUX, Directrice ESS, Santé et Secteur public, KPMG
 - Eve DURQUETY, Responsable de développement, KPMG
 - Eric LE BIHAN, Consultant Senior, Middle Markets,
 - Nolwenn ALLO, Consultant Senior, Middle Markets.



Nous adressons tous nos remerciements :

- Pour les entretiens acteurs associatifs à :
 - François MARTIN, Fondation d'Auteuil
 - Guillaume LEGAUT, UCPA
 - Pierre MARCENAC, Secours Populaire, Fondation Abbé Pierre, Uniposs
 - Alain LE DAUPHIN, Anaïs
 - Daniel FABRE, FD ADMR du Tarn
 - Vincent CLIVIO, UFCV
 - Marc MARHADOUR, ADAPEI 44
 - Fabien GANDOSI, France Horizon
 - Christian ZYTYNSKI, Pyrène Plus
 - Emilie LEPRON, CROS Languedoc-Roussillon
 - Magalie BACHELIER, Association Don Bosco
 - Catherine EL AROUNI, Resto du cœur
 - Thierry GAETAN, ADMR 56
 - Gilles VERMOT DESROCHES, Scouts de France
 - Franck CABON/ Emilie CHAPELAT, Chamboul'tout
 - Thierry FAUCHOUX, Centre Varangot
 - Patrick GIRARD, CDOS de la Vienne
 - Laure BLANC, ADMR 37
 - Mebarek KARAR, Fédération Vacances et Familles
 - Sylvestre LOUIS, Les Glénans
 - Damien RAYMOND, Ligue de l'enseignement 78
 - Yohann REISENTHÉ / Amélie ROBERT, Kaleide (SA Scic)
 - Jean-Louis DESNOUES, CROS Centre Val de Loire
 - Joël DESROCHES, Centre social Val Plan Begudes
 - Fabienne DUBOSCQ, UNAFAM

- Pour les entretiens « **personnes qualifiées** » à :
 - Olivier HINDERMEYER, CNEA / Udes
 - Hugues SIBILLE, Fondation Crédit Coopératif
 - Brigitte GIRAUD, Le Mouvement associatif
 - Anne CHARPY, Voisin Malin
 - Benoît MENART / Henri NOGUES, Uniopss
 - Sylvain CRAPEZ, UNAT
 - Nicole STREIGNART / Vincent VINCETELLI / Moussa CAMARA, UNA
 - Gérard BREDY, Udes
 - Paul-André TRAMIER, FF Badminton et CNOSF

- Pour les entretiens « **parties prenantes** » à :
 - Nicolas CONTAT, Caisse d'épargne
 - Brigitte CLAVANIER, Alcyra Conseil
 - Sophie DES MAZERY, Finansol
 - Jacques MALET, Recherches et Solidarités
 - Viviane TCHERNONOG, CNRS
 - Emmanuelle MAUDET/ Jean-Dominique BERNARDINI, France Active
 - Philippe DA COSTA, MACIF
 - Farbod KHANSARI, Avise

- Pour les ateliers « **parties prenantes** » à :
 - Cécile LECLAIR, Déléguée Générale de l'AVISE,
 - Eric ROSSY, Familles Rurales.
 - Cédric MAZIERE, La Ligue de l'Enseignement.
 - Renaud DROUY, RNMA, Co-Président
 - Bastien ENGELBACH, FONDA, Chargé de mission à la Fonda.
 - Morgane DOR, UNIOPSS,
 - Aline POLLMANN, Le Mouvement Associatif,
 - Caroline GERMAIN, Déléguée Générale, ADASI,
 - Véronique DUROY, CNOSF.
 - Raymond MAËDER, Conseiller IDEAS



- Pour les ateliers « **acteurs** » à :
 - Béatrice DE DURFORT, Centre français des fonds et fondations
 - Diane HASSAN, United Way
 - Catherine BUISSON, Conseil départemental des Hauts-de-Seine
 - Jacques DUGHERA, RTES
 - Nathalie DESROCHES, Passerelles & Compétences
 - Axelle PRUVOT, ANAP
 - Alexis ROGER, FEGAPEI
 - Anne Sophie CASTEIGT, Ville de Paris



kpmg.fr



© 2017 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit de n'engager aucun cabinet membre.