



# faire ensemble 2020

## Note d'éclairage de la Fonda

---

### Associations et économie : quelle capacité d'innovation et quelles ressources pour sortir de la crise ?

**Face au désengagement de l'État et la montée en puissance de la logique néo-libérale, il s'agit de sortir d'une posture « ni, ni », autrement dit du « ni l'État, ni le marché » pour inventer une définition positive de la contribution économique des associations.**

Sur le plan économique, la contraction des financements publics les obligent à diversifier leurs ressources : recherche de financements privés, participation à des appels à projets et appels d'offre, développement d'activités marchandes... Ces mises en concurrence et nouvelles formes de financements viennent bousculer les organisations associatives et leur modèle économique. Pour bon nombre d'entre elles, pourtant établies depuis bien longtemps, la difficulté de s'adapter aux conditions du marché généralisé les met en danger tandis que de nouvelles associations, notamment sur les terrains de la consommation des biens et des activités sportives et culturelles, naissent sous de nouvelles formes combinant statut associatif et société de capitaux, ou sur le mode défensif identitaire, voire à partir de mobilisations contestataires. De nouveaux clivages entre associations, celles qui proposent des activités marchandes et les autres, semblent émerger. Comment faire des nouvelles contraintes l'opportunité d'innover dans une économie plurielle ? Quel dialogue instaurer avec les entreprises ? Quelles alliances construire pour concilier viabilité économique et utilité sociale ?

*Les idées émises et partagées lors de l'atelier « Associations et économie » de l'Université d'automne « faire ensemble 2020 » des 22 et 23 novembre 2011, animé par Florent Duclos (Avisé), avec l'appui de Henry Noguès et Roger Sue (Fonda), Marianne Eshet (Fondation SNCF) et Hugues Sibille (Crédit Coopératif) ont fait l'objet d'une synthèse publiée dans la Tribune Fonda n°213 et ont permis l'élaboration de cette note d'éclairage sur la capacité d'innovation et les ressources des associations pour répondre aux défis de demain.*

### Vers un modèle économique pluriel

Nombreux sont les acteurs associatifs qui plaident aujourd'hui en faveur d'une « biodiversité » économique. Parmi eux, Hugues Sibille, Vice-président du Crédit coopératif et Henry Noguès, Président de l'ADDES : « face à la crise, expliquent-ils, il faut promouvoir la biodiversité économique et entrepreneuriale. Il n'y a pas qu'une façon d'entreprendre, celle des sociétés de capitaux, qui serait la plus efficiente par nature. Il en est d'autres, telle l'entreprise associative, qui a ses mérites propres : par exemple, la diversité des ressources (ressources marchandes, dons, bénévolat) et la participation des parties prenantes qui favorisent un équilibre entre finalité d'utilité sociale et modèle économique pertinent. Dans ce cadre d'un pluralisme assumé, de nouveaux partenariats sont possibles entre entreprises et associations. Partout dans le monde, cette voie de progrès partagé rééquilibre les excès du jeu de la concurrence par celui de coopération. » L'une des solutions proposées aux associations se trouverait dans la création d'alliances nouvelles avec les entreprises : excès d'optimisme ou sagesse pragmatique ?

### La nécessité d'un dialogue avec les entreprises

Sur certains secteurs, la concurrence avec les autres acteurs économiques peut être forte, quand parallèlement, on voit poindre aujourd'hui l'émergence d'un « nouveau dialogue » avec les entreprises. Experts et partenaires du monde associatif se penchent

sérieusement sur cette question et interpellent les acteurs associatifs encore frileux sur les collaborations à mettre en œuvre avec des organisations marchandes, alors qu'il est possible et souhaitable de concevoir des stratégies de partenariats, adaptées aux associations et à leurs besoins, et plus largement aux nouvelles attentes de la société dans son ensemble. L'enjeu, en effet, est de permettre aux associations de développer des synergies avec les entreprises, afin de trouver de nouveaux modes de financements, de valoriser le capital humain en matière de compétences comme de connaissance et d'essaimer, de renforcer l'énergie collaborative qui fait la spécificité du secteur, enfin les innovations pensées par les associations pour co-construire le bien commun.

Malgré la diversité des modèles économiques du secteur associatif, l'insuffisance des fonds propres et la difficulté pour les associations à dégager des excédents nécessaires à leur autonomie financière les mettent en danger, tout particulièrement au moment où la crise s'installe et où elles sont ainsi confrontées à des mutations profondes de leur environnement financier. Par ailleurs, le niveau des rémunérations est souvent insuffisant, et de manière générale, la qualité des emplois bien perfectible à différents égards.



### **Points de vigilance et occasions à saisir**

Selon les scénarios<sup>1</sup>, des risques pèsent plus ou moins lourd sur l'avenir des associations, sont plus ou moins menaçants ou présents selon les territoires, les secteurs d'activités, ou les modèles économiques des associations. Mais quel que soit le scénario, les acteurs associatifs appellent à la vigilance, notamment sur la fragilité de certaines associations menacées de disparition, sur l'existence de besoins non ou mal couverts avec en toile de fond la mise en question de la capacité des associations à les détecter et à apporter des réponses innovantes, sans oublier la question de l'emploi associatif. En raison de la contraction probable des financements, le risque de perte d'emplois est grand, en effet, et, comme nous venons de le souligner, une attention particulière doit être portée à la qualité des emplois associatifs.

Cependant, les menaces peuvent se transformer en opportunités et les associations ont aussi la possibilité de gagner en autonomie, d'accroître leur performance, de développer un plus grand professionnalisme et de se constituer ainsi en une véritable force économique organisée et reconnue en tant que telle. Car l'enjeu est bien là : défendre et renforcer l'autonomie du secteur associatif. Pour ce faire, il est urgent d'identifier l'acteur ou les plateformes capables de poser ce sujet dans le débat public. Plus précisément, il s'agit en priorité de penser les modèles

économiques des associations dans l'optique de renforcer leur autonomie, de construire l'équilibre des relations avec les autres acteurs du champ économique autour du bien commun, de mesurer et valoriser l'utilité sociale et économique des associations et enfin de s'organiser pour être en mesure de prendre une place effective dans les organisations du monde économique.

### **Comment expérimenter un nouveau modèle économique alternatif ?**

En tout premier lieu, il s'agit de dresser un état des lieux des modèles existants, sans perdre de vue que la pluralité des modèles est une richesse à conserver et qu'une gestion de qualité n'implique pas nécessairement l'homogénéité des pratiques. Des outils de comptabilité et de gestion financière existent qui permettent de donner une meilleure représentation des ressources et des engagements des associations qui sont aujourd'hui insuffisamment exploités. Ainsi la classe 8 du plan comptable associatif qui permet de valoriser les apports en nature (bénévolat, mise à disposition de biens et services), lesquels constituent, dans bien des cas, de substantielles ressources. Mesurer et mettre en valeur ces contributions présente le double avantage de renforcer la transparence de l'information mise à disposition des parties prenantes internes et externes de l'association, et par conséquent, la qualité du dialogue social comme du dialogue civil.

<sup>1</sup> Voir Tribune Fonda n° 212



### *Pour une vision stratégique du modèle économique associatif*

Face aux incertitudes quant aux financements de leurs activités, les associations ont le droit (voire le devoir !) de se constituer des fonds propres. En aucun cas la loi de 1901 n'interdit de dégager des excédents : elle impose en revanche la mise en réserve impartageable de ces excédents. Ce sont ces réserves (fonds social, fonds associatif) qui permettent de sécuriser les activités, les emplois, ou d'assurer une trésorerie bien utile quand les subventions, publiques ou privées, sont versées des mois après leur notification.

Les acteurs associatifs se doivent désormais de PENSER leur modèle économique, d'en avoir une vision stratégique afin d'arbitrer entre les différentes ressources mobilisables : fonds propres, ressources bénévoles et militantes, dons, partenaires privés et publics. Il apparaît ensuite nécessaire d'impliquer et de former en priorité les parties prenantes internes, puis les parties prenantes externes, à l'appréhension partagée de cette vision stratégique. Cette implication constante et consciente des parties prenantes dans la construction du modèle économique de l'association répond à un second enjeu fort : trouver la juste place des différents acteurs du champ économique pour construire des relations équilibrées autour d'intérêts partagés, du bien commun.

### *Identifier les acteurs et construire de nouveaux modes de dialogues*

Identifier et bien reconnaître les différents acteurs (pouvoirs publics, entreprises, associations, autres acteurs de la société civile) et, en leur sein, les bons interlocuteurs est une étape nécessaire à la compréhension des enjeux de chacun et des enjeux partagés autour de la construction du bien commun. De même, pour conduire le dialogue avec les pouvoirs publics, il est essentiel de bien identifier le niveau territorial pertinent et de repérer les acteurs décisifs par rapport aux projets. Ainsi, les associations sont invitées à se réapproprier les cadres représentatifs institués que sont le CESE, le HCVA, la CPCA, et ceux que les acteurs ont constitués (unions, fédérations, syndicats d'employeurs). L'enjeu est d'obtenir une « capacité d'initiative législative », voire un « droit de tirage » sur les questions parlementaires.

Afin de faciliter ce dialogue et donner de la visibilité à la contribution essentielle de l'action associative, l'une des actions envisagées par les acteurs serait l'élaboration d'un référentiel valorisant les valeurs éthiques et les spécificités économiques et sociales des associations. Il s'agit d'établir un cadre commun de critères partagés, au sein duquel, chaque association pourrait décliner ses propres critères. L'élaboration de ce référentiel, tout comme la consolidation des résultats, pourraient être portées par un organisme de cogestion mixte, qui jouerait une fonction d'observatoire.

