

**D**epuis plusieurs années, nous pouvons constater un regain d'intérêt pour le sujet des modèles socio-économiques (MSE). Dans un monde associatif en mutations constantes et rapides, il n'est pas étonnant de s'interroger sur le sujet pour envisager les défis majeurs qui se présentent au secteur, notamment sur le plan financier et structurel.

En la matière, les spécificités du modèle associatif sont de véritables atouts. L'hybridité de ses ressources, le modèle de gouvernance, la participation de ses sociétaires, ou encore l'implication des usagers constituent une identité singulière sur laquelle s'appuyer pour garantir sa pérennité et son développement futur. En cela, les modèles socio-économiques associatifs doivent trouver leur propre voie, bien distincte des modèles marchands ou publics.

## MUTATIONS DES RESSOURCES ET MODES DE FINANCEMENT

Il existe une très grande diversité de modèles, comme il existe une hétérogénéité de projets et de structurations associatives. Chaque association doit construire son modèle à l'aune de ses forces, de son environnement et de son contexte. Aujourd'hui, de nombreuses associations connaissent des difficultés dans un contexte où les modalités du financement public évoluent, se détournant des logiques de subventionnement pour s'orienter vers la commande publique, ce qui interroge sur le financement des actions d'intérêt général et participe à inscrire l'action associative dans le secteur marchand et des logiques concurrentielles.

# ENJEUX ET PRATIQUES DE FINANCEMENT DES ACTEURS DE TERRAIN

Les évolutions de l'environnement associatif nécessitent de repenser son mode de financement pour aboutir à des modèles socio-économiques pérennes. Hybridation des ressources, ancrage territorial et diversification constituent des pistes pour relever le défi.

Ce phénomène contribue largement à fragiliser les associations de taille intermédiaire, qui peinent à accéder à ces financements complexes et se voient obligées de faire reposer le financement de leurs activités sur les usagers. Ainsi, le monde associatif tend à se fragmenter entre de petites associations agissant localement et de grosses associations très accrochées à l'action publique.

Mais ce n'est malheureusement pas la seule difficulté que rencontre le monde associatif. L'augmentation des charges, notamment en raison de l'inflation, ainsi que celle de la masse salariale compte tenu des revalorisations conventionnelles placent bon nombre de ces organisations dans une situation précaire. Les mutations du bénévolat impactent également le modèle socio-économique et interrogent de nombreuses associations dans la manière de mener leurs activités. Face à ces enjeux, plusieurs pistes se dessinent pour renforcer la résilience du monde associatif. Tout d'abord, l'élargisse-

ment du projet associatif s'avère essentiel pour diversifier les sources de financement et développer des ressources propres.

## LA NÉCESSITÉ DE MODÈLES HYBRIDES ET DE COOPÉRATIONS MULTIPOLAIRES

Un exemple inspirant est celui de l'Agence pour la gestion, la liaison et le conseil aux associations (AGLCA), qui a pris l'initiative, en 2017, d'intégrer dans son projet associatif une mission cruciale : contribuer au développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) sur son territoire. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de concilier activité économique et utilité sociale ou environnementale à la fois en répondant aux besoins locaux et en créant des emplois. Le pôle ESS de l'AGLCA déploie plusieurs actions clés : soutien et accompagnement à des projets d'utilité sociale, structuration de l'ESS sur le territoire, sensibilisation du grand ●●●

●●● public, des élus et des jeunes à l'ESS, coopération avec les acteurs locaux pour le développement territorial. Cette dynamique s'est renforcée en 2022 avec la signature d'une convention d'engagement entre l'AGLCA et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Auvergne-Rhône-Alpes (Cress AURA). Cette convention officialise le rôle de porte d'entrée dans l'ESS de l'AGLCA, témoignant ainsi de son implication croissante dans ce domaine. Un autre exemple concret de cet engagement est la création de La Fabrique des possibles, un collectif réunissant plusieurs acteurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat dans le département de l'Ain. Ensemble, ils œuvrent à répondre aux besoins écologiques et sociaux du territoire en accompagnant les entrepreneurs engagés à travers trois objectifs majeurs : accueillir, informer et orienter les porteurs de projet, les accompagner et coordonner leur parcours, fédérer et animer une communauté d'entrepreneurs. L'AGLCA se positionne ainsi comme un acteur central de l'ESS sur son territoire. Son objectif est de soutenir le développement local de la vie associative et de l'ESS en offrant un éventail de services allant de l'accueil à la coopération, en passant par l'accompagnement et la mutualisation des moyens et des compétences. Ces évolutions lui ont permis de s'ouvrir à d'autres réseaux et sources de financement.

## VALORISER L'HUMAIN POUR DIVERSIFIER SES ACTIVITÉS ET SES PUBLICS

De la même manière, la diversification des actions et des publics constitue une stratégie

efficace pour consolider son modèle socio-économique. C'est le cas de la Maison des associations d'Amiens Métropole (MAAM), qui a développé un travail avec les associations étudiantes et un partenariat solide avec l'université de Picardie Jules-Verne (UPJV). Plus particulièrement, dans le cadre du partenariat avec la direction de la vie étudiante de l'UPJV, la MAAM accompagne les associations étudiantes dans leurs projets. En plus des formations dédiées aux étudiants et à leur accompagnement sur les demandes de subvention auprès du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), la MAAM assure des permanences dans différents lieux.

Dans la même logique, S3A, association gestionnaire de la Maison des associations d'Hérouville-Saint-Clair, a engagé plusieurs actions dans la politique de la ville, tout particulièrement dans l'accompagnement des conseils citoyens (structurés sous forme associative), ce qui lui a permis d'accéder aux financements du contrat de ville.

Développer les coopérations entre associations, avec des partenaires publics ou privés, apparaît également comme une voie prometteuse. Des projets tels que celui mené par les Maisons des associations de Tourcoing et de Roubaix, dans le cadre du projet européen Requapass<sup>1</sup>, illustrent la valeur ajoutée de travailler ensemble. En s'alliant en consortium avec d'autres structures, elles ont développé un projet européen autour de la valorisation de compétences bénévoles et du développement des *open badges*, s'ouvrant ainsi à des financements Interreg<sup>2</sup>. Le renforcement des coopérations peut également passer par le déve-

loppement de réseaux associatifs locaux ou régionaux. Des initiatives telles que Savaraa en Rhône-Alpes ou ViAsso en Occitanie permettent de mutualiser les ressources et les compétences. Le réseau ViAsso assure, par exemple, le portage administratif d'organismes de formation pour l'ensemble des structures du réseau, ce qui permet de faire des économies d'échelle par la mutualisation, mais également d'offrir un espace d'articulation des offres de formation et, *in fine*, de proposer des programmes cohérents et adaptés aux besoins des associations.

Enfin, il est primordial de valoriser la richesse humaine du modèle associatif. Le bénévolat, en particulier, représente un levier essentiel, non seulement pour assurer des dimensions productives, mais aussi pour contribuer à tisser des liens sociaux et favoriser le développement des projets associatifs. De même, l'implication des usagers dans la conception et la mise en œuvre des projets renforce l'appropriation des actions et leur impact sur le terrain.

## CONCLUSION

Les associations font face à des défis de taille, mais elles disposent également de ressources et de leviers d'action pour les surmonter. En repensant ses modèles socio-économiques, en favorisant la coopération et en valorisant ses richesses humaines, le monde associatif peut pleinement jouer son rôle d'acteur essentiel à la vie sociale et citoyenne. Dans cette optique, il devient impératif pour les acteurs du secteur de collaborer étroitement pour défendre un modèle viable et pérenne de financement de l'intérêt général. ■

1. Reconnaissance et qualification des parcours associatifs.  
2. Programme de coopération territoriale européenne.



**AUTEUR** Sylvain Rigaud  
**TITRE** Délégué général adjoint,  
Réseau national des maisons  
des associations (RNMA)