



# 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         |
| <b>1 Les enjeux du secteur associatif : description, analyse et conséquences</b>           | <b>3</b>  |
| 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        |
| <b>2 Les modèles socio-économiques associatifs</b>   | <b>13</b> |
| 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        |
| <b>3</b> | <b>Benchmark Européen</b>  | <b>36</b> |
| 3.1      | Présentation des objectifs du benchmark européen et méthodologie                                 | 36        |
| 3.2      | Thématique : Reconnaissance et valorisation du bénévolat   | 39        |
| 3.3      | Thématique : Innovation sociale  | 43        |
| 3.4      | Thématique : Gouvernance   | 50        |
| 3.5      | Thématique : Fiscalité des associations  | 52        |
| 3.6      | Thématique : Mesure de l'impact social   | 55        |
| 3.7      | Thématique : Commande publique   | 59        |



|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 4   | Leviers externes d'évolution des modèles socio-économiques des associations | 61  |
| 4.1 | Thématique : Lien entre la puissance publique et les associations           | 62  |
| 4.2 | Thématique : Emploi dans le secteur associatif                              | 66  |
| 4.3 | Thématique : Accès aux financements   | 70  |
| 4.4 | Thématique : Fiscalité  | 72  |
| 4.5 | Thématique : Bénévolat  | 74  |
|     | <br>  |     |
|     | Annexes   | 77  |
|     | Annexe 1 : Monographie Secteur Social et Médico-Social                      | 78  |
|     | Annexe 2 : Monographie Secteur Animation Périscolaire                       | 86  |
|     | Annexe 3 : Monographie Secteur Sports                                       | 92  |
|     | Annexe 4 : Monographie Secteur Tourisme Social et Solidaire                 | 99  |
|     | Annexe 5 : Monographie Secteur Aide à Domicile                              | 104 |
|     | Annexe 6 : Benchmark Européen bibliographie                                 | 108 |
|     | <br>  |     |
|     | Glossaire   | 112 |
|     | <br>  |     |
|     | L'étude a été suivie par :  | 113 |
|     | <br>  |     |
|     | Nous adressons tous nos remerciements :                                     | 114 |

## 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, partially overlapping the text.

# 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)<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> 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 baisse<sup>2</sup>.

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.

Émerge alors le risque de voir **l'action associative se « standardiser<sup>3</sup> », 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. À 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.

---

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

<sup>3</sup> 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 territoires<sup>4</sup>.

### 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 années<sup>5</sup>), 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 2014<sup>6</sup> 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.

---

<sup>4</sup> 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

<sup>5</sup> La France associative en mouvement 2015, Recherches et solidarités

<sup>6</sup> 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 gouvernance<sup>7</sup>. 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'incertitude<sup>8</sup> 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 publique<sup>9</sup>. 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 ».*

<sup>7</sup> Enquête déclarative réalisée auprès de 45 associations et têtes de réseaux KPMG 2016

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

<sup>9</sup> 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 financière<sup>10</sup> 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 différentes<sup>11</sup>.

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'association<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Les finances publiques locales – octobre 2013 Rapport de la Cour des Comptes

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

<sup>12</sup> 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%)<sup>13</sup>. 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 contribution<sup>14</sup>.

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 menés<sup>15</sup>. 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 lucratif<sup>16</sup>.

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

<sup>13</sup> L'évolution de l'engagement associatif en France de 2010 à 2016 – France bénévolat

<sup>14</sup> La France bénévole, 2016 – Recherche et solidarités

<sup>15</sup> Enquête déclarative réalisée auprès de 45 acteurs associatifs KPMG 2016

<sup>16</sup> 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 dirigeantes<sup>17</sup> : 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'enseignement<sup>18</sup> et de la santé (respectivement 39%, 15% et 7,5% de l'emploi de l'économie sociale et solidaire)<sup>19</sup> 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.

---

<sup>17</sup> Selon l'enquête déclarative réalisée auprès de 45 acteurs associatifs KPMG 2016

<sup>18</sup> Selon la définition de l'observatoire de l'ESS

<sup>19</sup> 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 France<sup>20</sup>. 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 2009<sup>21</sup>.

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 eux<sup>22</sup>.

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)<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Giving USA 2014

<sup>21</sup> Observatoire de la fondation de France 2015

<sup>22</sup> Enquête déclarative réalisée auprès de 45 acteurs associatifs KPMG 2016

<sup>23</sup> 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

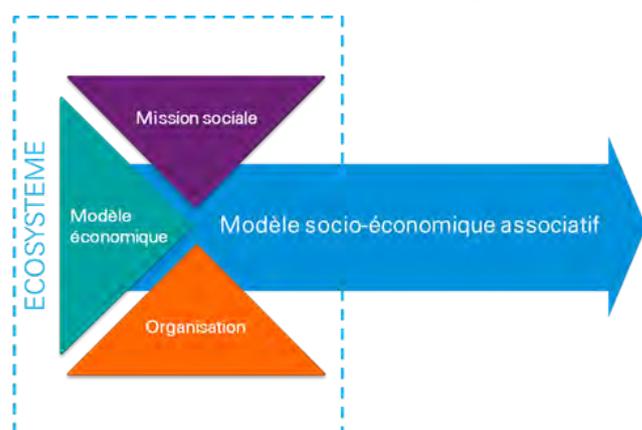
### 2.1 Les trois piliers du modèle socio-économique

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**<sup>24</sup> ».

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) :



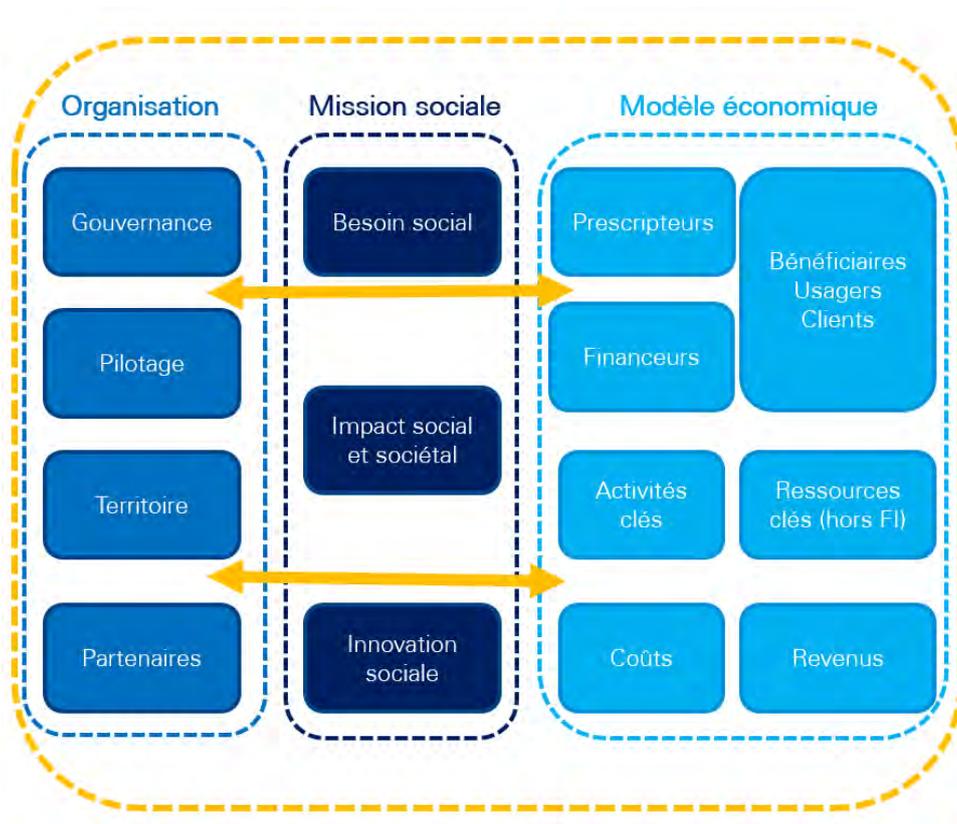
- La **mission sociale**, définie et adaptée en réponse à un ou plusieurs besoins sociaux identifiés ;
- Le **modèle économique**, définissant les ressources financières, humaines et de gestion permettant de faire vivre l'association ;
- Et enfin **l'organisation** interne, dont l'objet est le pilotage,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

<sup>24</sup> 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.

### Données entrantes



### Modèle socio-économique

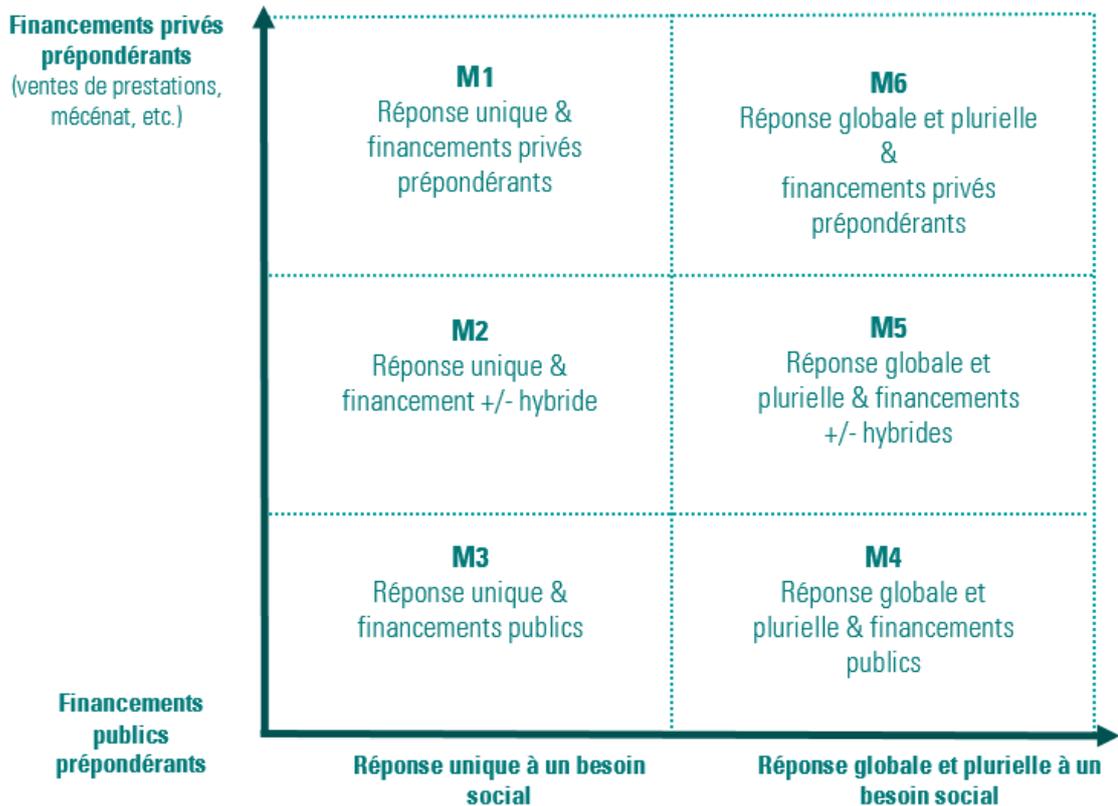
## 2.2 Typologie des modèles socio-économiques

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

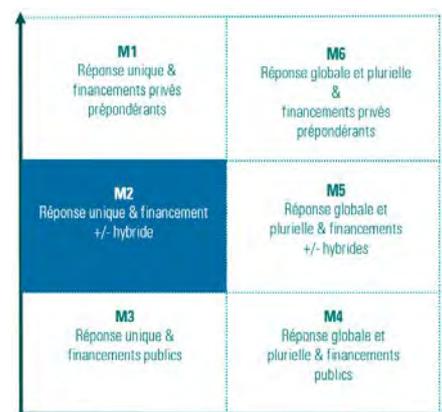
Les tendances que l'on observe sur ce modèle se traduisent par un renforcement des partenariats avec le secteur privé et une évolution significative du nombre d'associations souhaitant faire appel à la philanthropie et ce, dans un contexte où le mécénat d'entreprise connaît un regain après avoir connu une période de recul<sup>25</sup>. Les acteurs associatifs développent en outre des compétences (marketing, collecte de fonds, gestion de partenariats...) et apprennent à créer de nouveaux partenariats financiers.

<sup>25</sup> 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.

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

### Tendances d'évolution

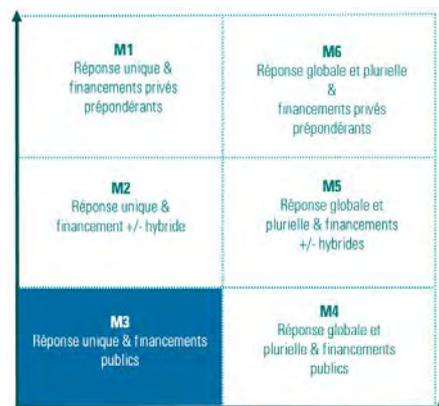
Ce modèle constitue une stratégie d'opportunités où les associations s'ouvrent à un nouveau marché sur lequel elles peuvent faire valoir la qualité de leurs prestations à de nouvelles cibles. Il est amené à se renforcer pour des entités ou secteurs faisant face à des baisses de subventions publiques. 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 publics<sup>27</sup> (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.



<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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><i>Faible visibilité financière: pas d'assurance obligatoire que les subventions soient reconduites d'une année sur l'autre</i></p> <p><i>Taille critique : les associations de petite taille, centrées sur une activité éprouvent de grandes difficultés à assurer leur équilibre économique</i></p> <p><i>Faible capacité d'autofinancement (reprise des fonds propres par la puissance publique pour certaines)</i></p> <p><i>Difficulté d'accès à la commande publique : faible outillage et peu de professionnalisation de certains acteurs qui peinent à répondre</i></p> <p><i>Faible formalisation des alliances et des partenariats</i></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.

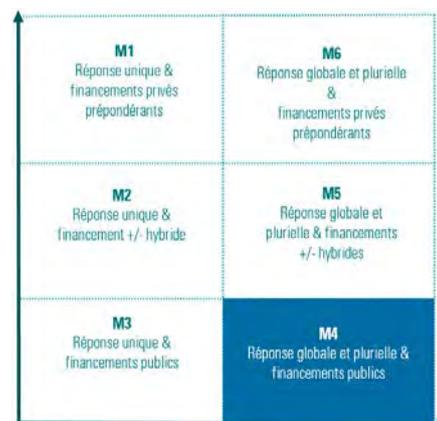
Les associations qui se situent dans ce modèle sont de toutes tailles. La stabilité du modèle est assurée par la diversité et la complémentarité des activités proposées. Certaines activités que l'on pourrait qualifier de peu rentables <sup>28</sup> sont compensées par des activités plus rentables dans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



<sup>28</sup> 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>  |
|---|--|
| <p><i>Taille critique</i></p> <p><i>Péréquation entre activités plus facilement financables et moins facilement financables</i></p> <p><i>Capacité d'innovation</i></p> <p><i>Possibilité d'alliances</i></p> <p><i>Approche globale du besoin social</i></p> | <p>Démultiplication des autorités de régulation et tarifaires</p> <p>Dépendance aux pouvoirs publics</p> |

## Tendances d'évolution

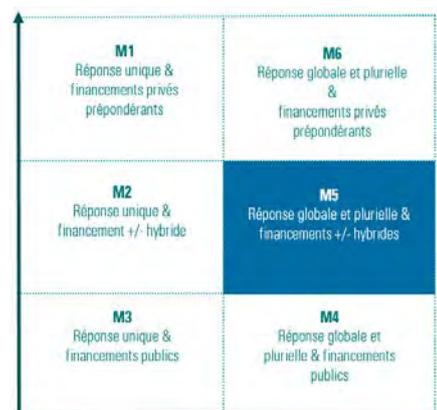
Les contraintes réglementaires et les orientations politico-administratives invitent les acteurs associatifs à évoluer vers ce type de modèle pour gagner en efficience en privilégiant les logiques de complémentarité et de filières.

### 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.

| <b>Forces</b>   | <b>Faiblesses</b>   |
|---|---|
| <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).

| <b>Forces</b>   | <b>Faiblesses</b>   |
|---|---|
| <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.

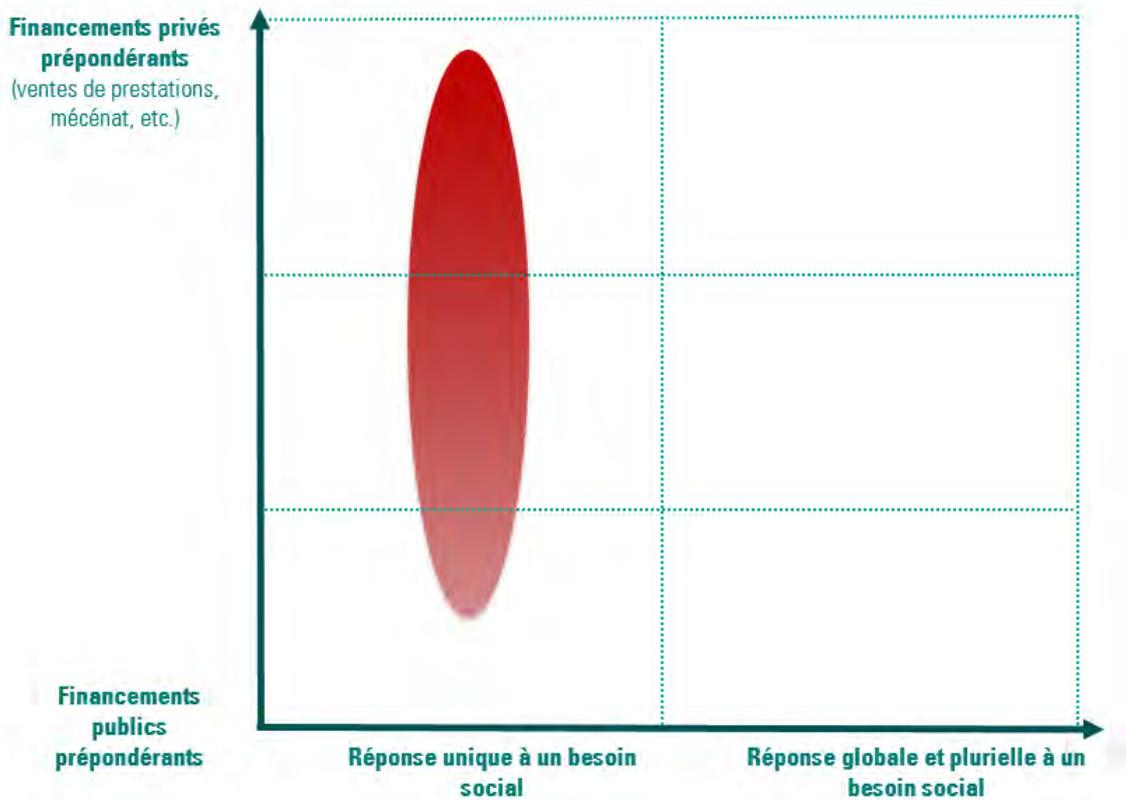
## 2.3 Illustrations sectorielles

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 :

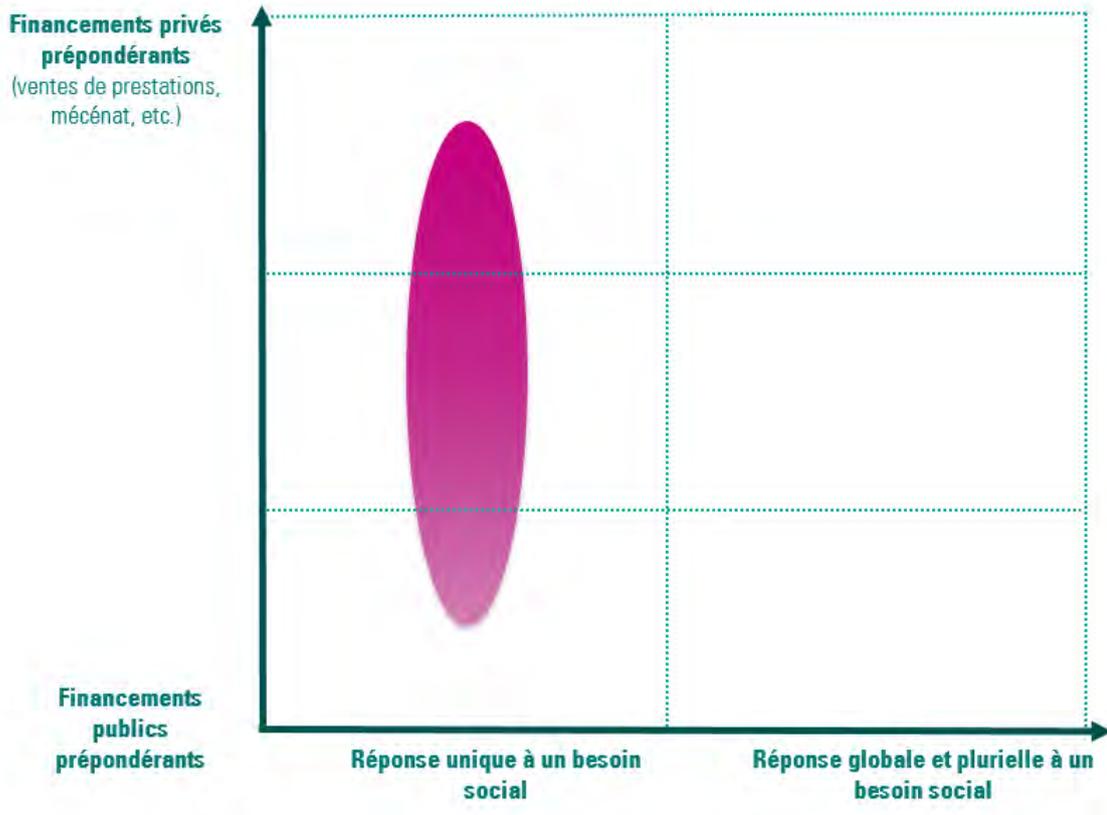
- une réponse unique à un besoin social ;
- une prépondérance de fonds privés.



### 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 :

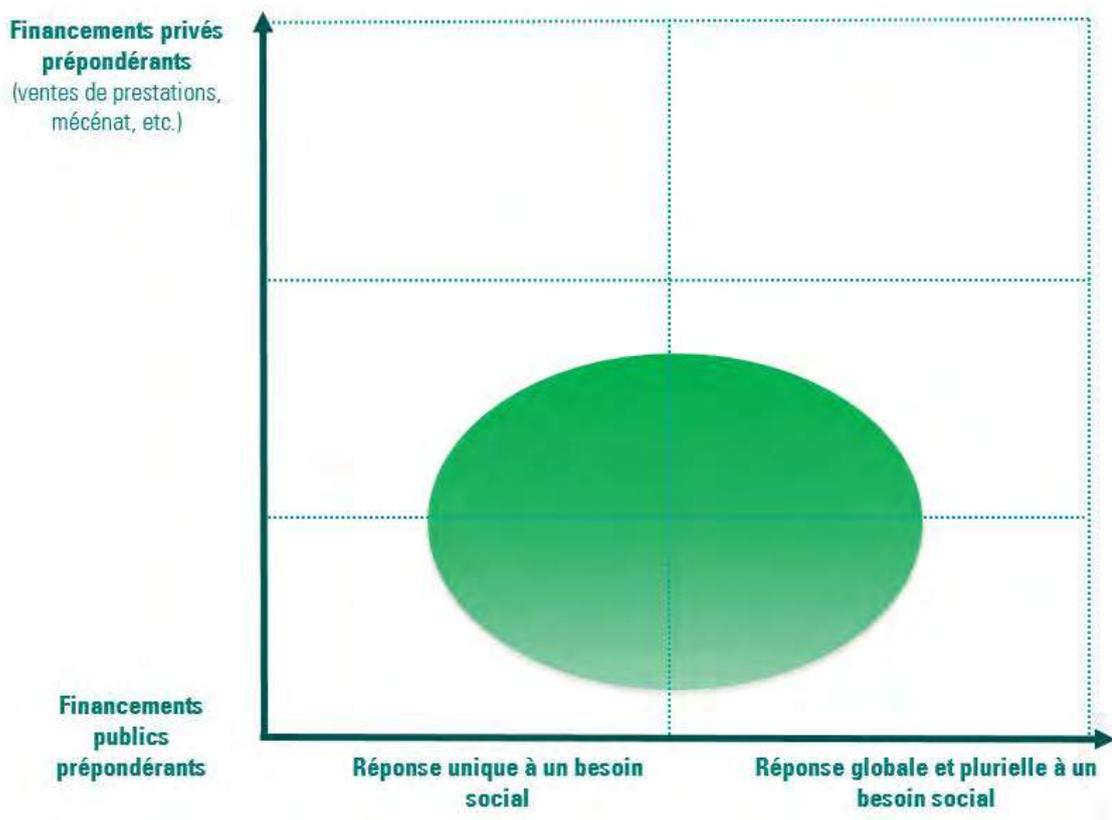
- Culture ;
- Loisirs ;
- Sports ;
- Education populaire ;
- Etc.

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 :

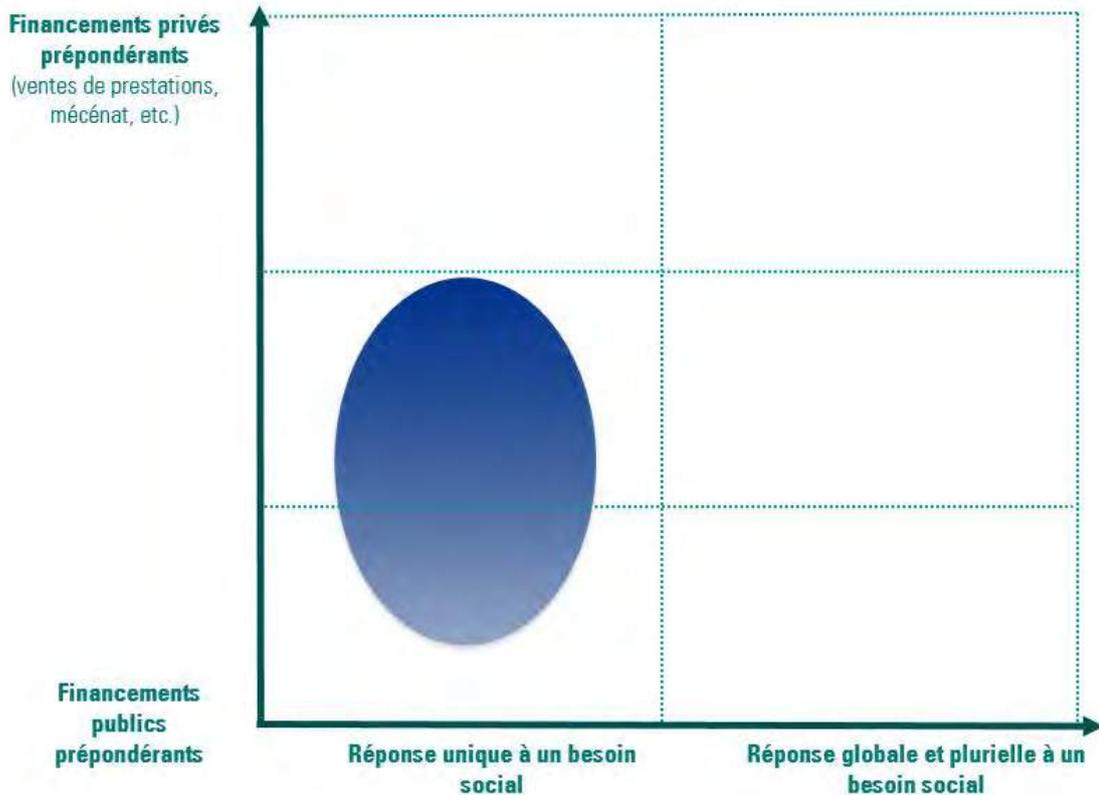
- Une répartition équilibrée entre celles qui proposent une réponse unique à un besoin social et celle qui proposent une réponse globale et plurielle ;
- une prépondérance de financements publics car les acteurs publics accordent des aides aux usagers afin de faciliter le recours à ce type de services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



### 2.3.5 Le secteur petite enfance

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

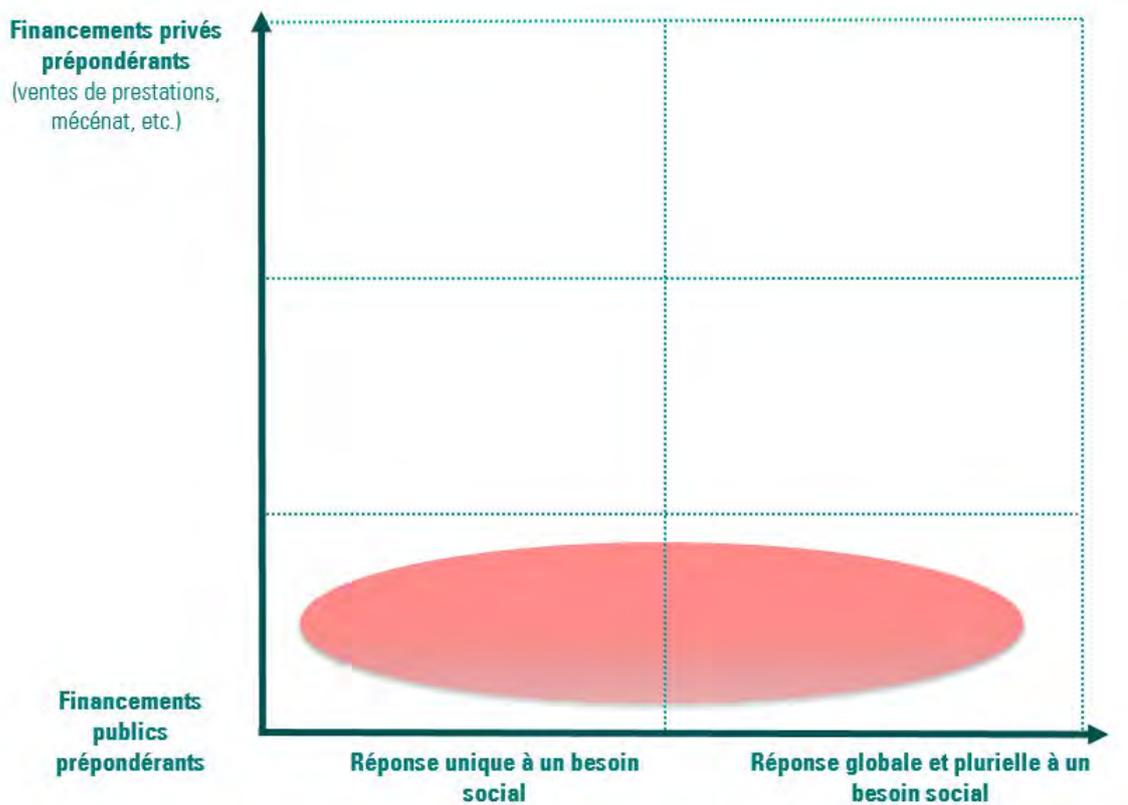
- une réponse unique à un besoin social ;
- une hybridation des ressources.



### 2.3.6 Le secteur enfance

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

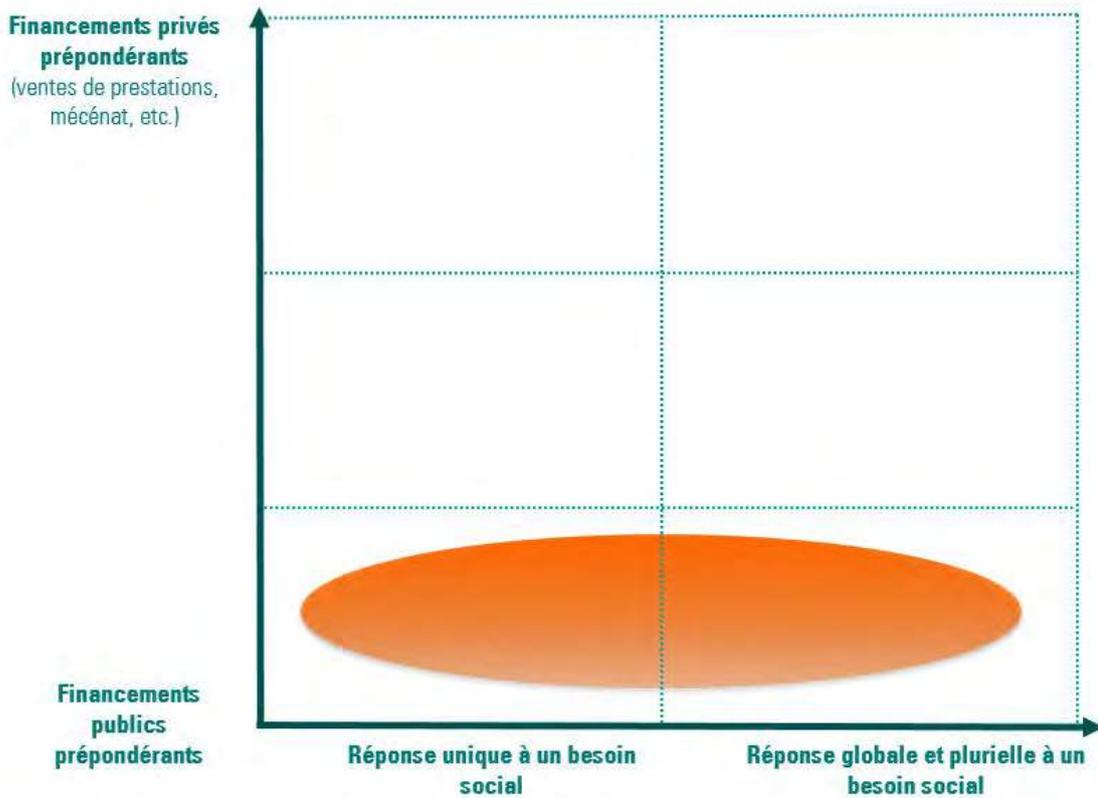
- une dispersion des associations : d'une réponse unique à une réponse globale et plurielle d'un besoin social (champ médico-social), dans une logique de parcours ;
- une prépondérance de financements publics.



### 2.3.7 Le secteur handicap

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

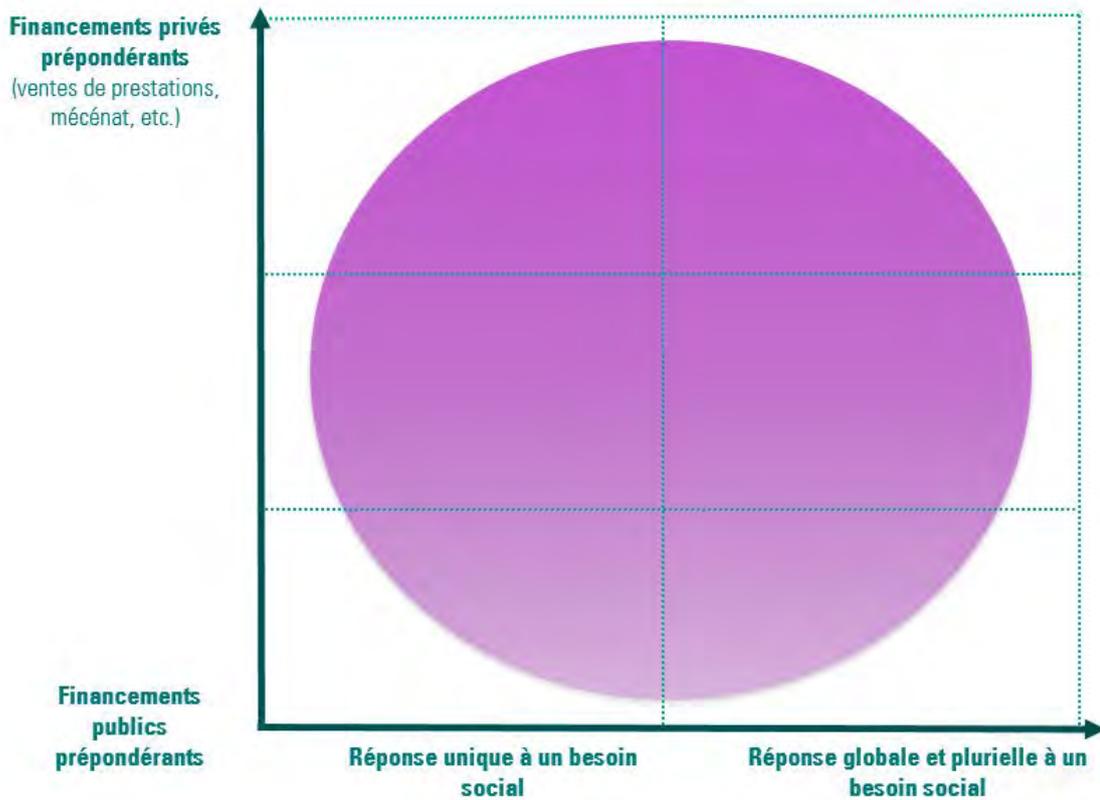
- une dispersion des associations : d'une réponse unique à une réponse globale et plurielle d'un besoin social (champ médico-social), dans une logique de parcours ;
- une prépondérance des financements publics.



### 2.3.8 Le secteur personnes âgées

Les associations de ce secteur se caractérisent par :

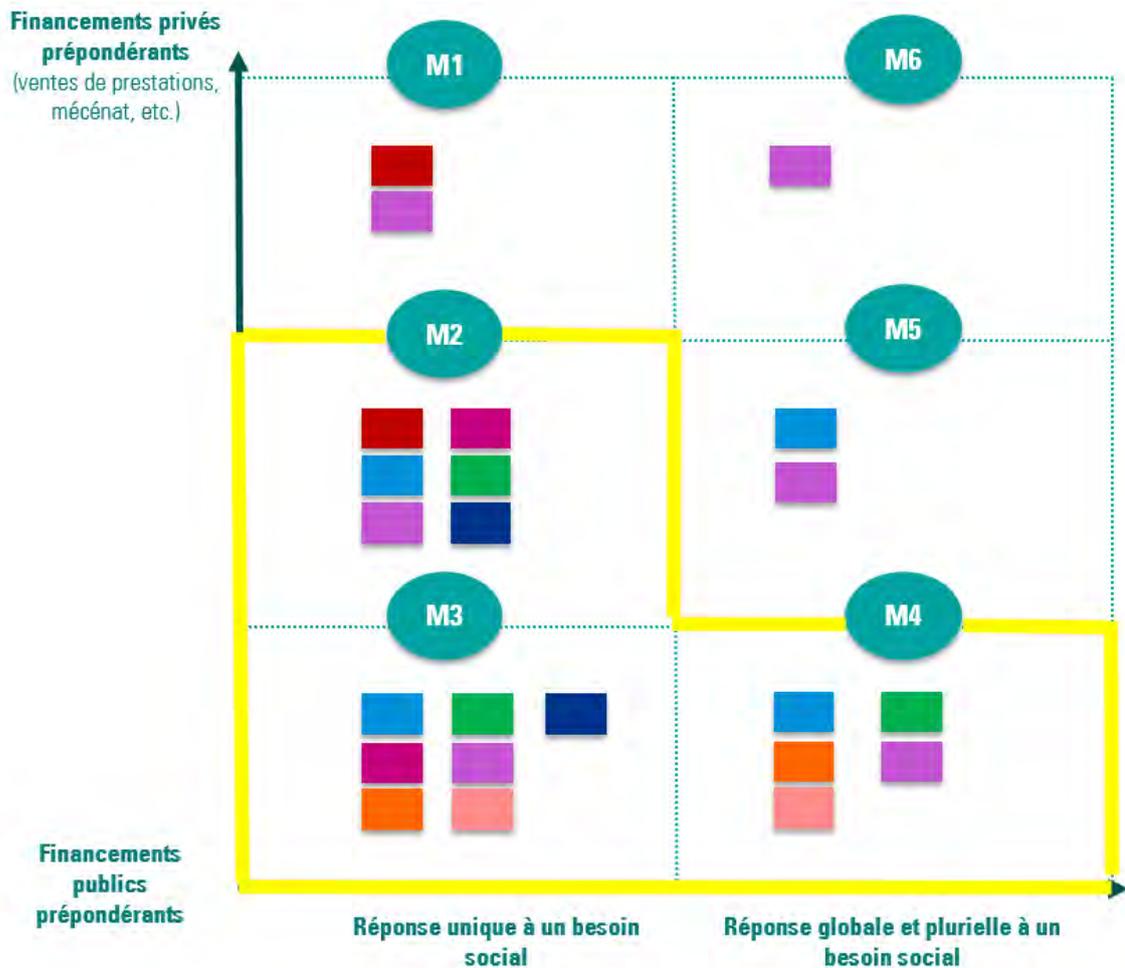
- une dispersion des associations : d'une réponse unique à une réponse globale et plurielle d'un besoin social (champ médico-social) ;
- une dispersion des associations quant à la nature de leurs financements.



## 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 ».



# Benchmark Européen

## 3 Benchmark Européen

### 3.1 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  |
|--|--|---|---|---|
| <b>Pays concerné</b>                   | <b>Allemagne, Belgique, Autriche, Pays-Bas</b>   | <b>Royaume-Uni et Irlande</b>   | <b>Suède, Norvège, Finlande, Danemark</b>   | <b>Italie, Espagne, Portugal, Grèce</b>   |
| <b>Modèle de financement</b>           | 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.   |
| <b>Lien avec la puissance publique</b> | 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 social<sup>32</sup>. 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.

## 3.2 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* ». <sup>33</sup>

Cette définition du bénévolat varie cependant selon les pays européens. En effet, le terme anglais « *volunteering* » rassemble de manière indifférente le bénévolat et le volontariat<sup>34</sup>. 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 bénévolat<sup>35</sup>. 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 décennie<sup>36</sup> ;

<sup>32</sup> 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.

<sup>33</sup> France bénévolat – Fiche juridique, Décembre 2006.

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

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> 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'Espagne<sup>37</sup> ;
- 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 renouvelable<sup>38</sup>.
- 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 bénévolat<sup>39</sup> ;
- 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 associative<sup>40</sup>.

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 ». <sup>41</sup>

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.

---

<sup>37</sup> Ibid, p.10

<sup>38</sup> Ibid, p. 118

<sup>39</sup> Ibid, p. 134

<sup>40</sup> Eurobaromètre 2010, Volume 2, Section 5 " Les européens et le volontariat".

<sup>41</sup> Ibid, p. 174

## Pratiques spécifiques identifiées – Bénévolat

| Pratique spécifique identifiée n°1 : Conditions de l'engagement bénévole en Allemagne et au Danemark <sup>42</sup> |  |
|--|--|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.<sup>43</sup></li> <li>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.<sup>44</sup></li> </ul> |
| <b>Initiateur</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Etat</li> </ul>   |
| <b>Acteurs impliqués</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Etat</li> <li>Associations, bénévoles</li> </ul>  |
| <b>Valeur ajoutée</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Valorisation de l'activité bénévole par le biais d'une compensation financière ou par des mesures fiscales.</li> <li>Distinction entre les encadrants des organisations bénévoles et les autres bénévoles.</li> </ul>   |
| <b>Source</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Le développement des associations et de l'engagement bénévole en Allemagne</i> par Benedikt Stüzl in la Tribune fonda n° 185, Juin 2007.</li> <li>Educational, Audiovisual &amp; 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.</li> </ul>  |

<sup>42</sup> *Volunteering in the European Union* 2010) p. 119

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

<sup>44</sup> *Volunteering in the European Union* (2010) p. 119

| Pratique spécifique identifiée n°2 : L'Académie du Bénévolat en Allemagne (AKADEMIE FÜR EHRENAMTLICHKEIT IN DEUTSCHLAND) <sup>45 46 47</sup> |  |
|--|--|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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 »<sup>48</sup>.</li> <li>Cette institution est financée par l'Etat (le Ministère de la Famille, Ministère de la Coopération économique et du Développement, Ministère de l'Intérieur).</li> <li>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.</li> <li>Il s'agit d'une offre s'adressant davantage au personnel encadrant des organisations bénévoles.</li> </ul> |
| <b>Initiateur</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fondation pour la Jeunesse et le Travail social (Fördervereins für Jugend und Sozialarbeit e.V.)</li> </ul>   |
| <b>Acteurs impliqués</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fondation pour la Jeunesse et le Travail social (Fördervereins für Jugend und Sozialarbeit e.V.)</li> <li>Ministère de la Famille, Ministère de la Coopération économique et du Développement, Ministère de l'Intérieur</li> </ul>  |
| <b>Valeur ajoutée</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution à une orientation stratégique globale en faveur du bénévolat</li> <li>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.</li> </ul>  |
| <b>Sources</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Site internet de l'Académie : <a href="http://www.ehrenamt.de/1382_Ueber_uns.htm">http://www.ehrenamt.de/1382_Ueber_uns.htm</a></li> <li><i>Le Bénévolat en Allemagne</i> – France Bénévolat – European Volunteer Centre, 2007</li> <li>Educational, Audiovisual &amp; 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.</li> </ul>  |

<sup>45</sup> Site internet de l'Académie : [http://www.ehrenamt.de/1382\\_Ueber\\_uns.htm](http://www.ehrenamt.de/1382_Ueber_uns.htm)

<sup>46</sup> *Le Bénévolat en Allemagne* – France Bénévolat – European Volunteer Centre, 2007

<sup>47</sup> *Volunteering in the European Union* (2010) pp. 162

<sup>48</sup> *Le Bénévolat en Allemagne* – France Bénévolat – European Volunteer Centre, 2007

### 3.3 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 »<sup>49</sup>. 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 sociale<sup>50</sup>.

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 »<sup>51</sup>.

---

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

<sup>50</sup> 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

<sup>51</sup> 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).)<sup>52</sup>
- 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 coordination<sup>53</sup>.

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**.

---

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

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

<sup>53</sup> 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 |  |
|---|--|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 2010<sup>54</sup>.</li> <li>Reconnu comme « premier parc d'Innovation Sociale » par la Commission européenne<sup>55</sup>, le SI Park de Bilbao vise des projets de grande envergure, qui puissent être reproduits à l'échelle nationale et européenne<sup>56</sup>. L'objectif est d'identifier de nouveaux besoins sociaux, et de créer de nouveaux produits et services pour y répondre.</li> <li>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.</li> <li>Il a été soutenu par les autorités locales pour le prêt de locaux et a bénéficié de financements européens.</li> <li>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.</li> </ul> |
| <b>Initiateur</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Denokinn (Centre basque pour l'innovation sociale)</li> </ul>   |
| <b>Acteurs impliqués</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Etat, autorités locales (communes de l'agglomération de Bilbao)</li> <li>Entreprises sociales, associations, fondations, universités.</li> </ul>  |
| <b>Valeur ajoutée</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création de synergies entre différents secteurs par la mise en place d'un écosystème d'innovation et de développement économique.</li> <li>Possibilité de combiner l'innovation sociale et l'innovation technologique par le biais du rassemblement d'organismes agissant dans des domaines variés.</li> </ul>  |
| <b>Sources</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Site internet de l'entité porteuse : <a href="http://www.denokinn.eu">www.denokinn.eu</a></li> <li>Pour la Solidarité, <i>Les clusters d'innovation sociale, Analyse et bonnes pratiques Européennes</i>, 2015</li> <li>European Commission, <i>Guide to social innovation</i>, Février 2013.</li> <li>Avise, <i>Innovation sociale à Bilbao : la création d'une "Social Silicon Valley"</i>, 25 septembre 2013.</li> <li>Le Lab de l'Economie Social et Solidaire, <i>Parc d'innovation sociale « DenokInn » à Bilbao</i>, 12 décembre 2014 : <a href="http://www.lalabo-ess.org/Parc-d-innovation-sociale-DenokInn.html">http://www.lalabo-ess.org/Parc-d-innovation-sociale-DenokInn.html</a></li> </ul>   |

<sup>54</sup> 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>

<sup>55</sup> European Commission, *Guide to social innovation*, Février 2013.

<sup>56</sup> 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

|   |   |
|---|---|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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).</li> <li>• Les bénéficiaires de ces fonds sont des organismes caritatifs et des entreprises sociales, qui financent par ce moyen leur croissance et leurs innovations.<sup>57</sup></li> <li>• 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)<sup>58</sup>.</li> </ul> |
| <b>Initiateur</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat</li> </ul>  |
| <b>Acteurs impliqués</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat</li> <li>• Banques (Big Society Capital)</li> <li>• Organismes caritatifs et entreprises sociales</li> </ul>  |
| <b>Valeur ajoutée</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence globale entre les actions mises en œuvre et les objectifs du projet Big Society</li> <li>• Structure de financement pérenne dans le cadre de l'institutionnalisation du financement de l'innovation sociale</li> <li>• Mise en relation de différents types d'acteurs</li> </ul>   |
| <b>Sources</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• <i>Royaume-Uni, l'autre modèle ?</i>, Eudoxe Denis - L'Institut de l'Entreprise, 2013</li> <li>• Novethic « <i>Big Society Capital pour financer les entreprises sociales anglaises</i> », 2013</li> </ul>   |

## Pratique spécifique identifiée n°3: Le Mindlab au Danemark

<sup>57</sup> 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

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

|   |  |
|---|--|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.<sup>59</sup> Il s'agit d'un groupe de travail et de réflexion interministériel impliquant également les acteurs de la société civile.</li> <li>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 internationale<sup>60</sup>.</li> <li>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.</li> <li>Le Mind Lab a plusieurs objectifs stratégiques parmi lesquels :             <ul style="list-style-type: none"> <li>« Innovation : Donner aux citoyens et aux entreprises une meilleure expérience utilisateur des services publics.</li> <li>Efficacité : Assurer une meilleure utilisation des ressources publiques et des budgets afférents.</li> <li>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.</li> <li>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. »<sup>61</sup></li> </ul> </li> <li>Le MindLab se matérialise également par un lieu physique situé au Ministère de l'Industrie.</li> </ul> |
| <b>Initiateurs</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère de l'Economie</li> </ul>  |
| <b>Acteurs impliqués</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères : Ministère de l'Economie, Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Éducation, Ministère de l'emploi,</li> <li>Ministère des Affaires Économiques, Ministère de l'Intérieur (collaborations)</li> <li>Entreprises, Citoyens</li> </ul>   |
| <b>Valeur ajoutée</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>La spécificité du MindLab est d'impliquer les citoyens et les entreprises dans le développement de nouvelles politiques publiques utiles pour les bénéficiaires.</li> <li>Il s'agit d'un dispositif qui peut être facilement diffusé à d'autres pays.<sup>62</sup></li> </ul>   |
| <b>Sources</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Site internet de la structure : <a href="http://mind-lab.dk/en/om-mindlab/">http://mind-lab.dk/en/om-mindlab/</a></li> <li>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</li> <li>Site d'Imagination for People (plateforme participative recensant des projets innovants) : <a href="http://imaginationforpeople.org/fr/project/mindlab/">http://imaginationforpeople.org/fr/project/mindlab/</a></li> </ul>  |

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

<sup>59</sup> 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

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

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> *Ibid.*

|   |   |
|---|---|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• « 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.</li> <li>• 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 ».</li> <li>• 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"> <li>- Identification des secteurs porteurs d'innovations sociales ;</li> <li>- Recherche de la manière dont de nouveaux services et produits peuvent répondre aux besoins sociaux ;</li> <li>- Recherche de possibilités pour les entreprises de transfert de leurs compétences traditionnelles au domaine social.</li> </ul> </li> <li>• 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.<sup>63</sup></li> <li>• Ce projet a donné lieu aux identifications suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Secteurs porteurs d'innovation sociale : énergies renouvelables, économie du partage, éducation, santé publique.<sup>64</sup></li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Initiateurs</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EBS Business School (European Business School) et Fondation World Vision Stiftung</li> </ul>   |
| <b>Acteurs impliqués</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EBS Business School, Fondation World Vision Stiftung</li> <li>• Etat (Ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche).</li> </ul>   |
| <b>Valeur ajoutée</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergie entre l'expertise d'entreprises classiques et celle d'organismes non lucratifs dans le cadre d'un projet de recherche à finalité concrète.</li> <li>• Reproduction de l'expérience en France facilitée par le fonctionnement en franchise.</li> </ul>   |
| <b>Sources</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Avisé, Allemagne – Le World Vision Center for Social Innovation, un institut pour développer l'innovation sociale</i>, Octobre 2014 : <a href="http://www.avise.org/actualites/le-world-vision-center-for-social-innovation-un-institut-pour-developper-linnovation">http://www.avise.org/actualites/le-world-vision-center-for-social-innovation-un-institut-pour-developper-linnovation</a></li> <li>• <i>Avisé, L'innovation sociale en Europe</i>, Juin 2014 (Fiche pays) : <a href="http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201406_avise_innovationsociale_allemande.pdf">http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201406_avise_innovationsociale_allemande.pdf</a></li> </ul>  |

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

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

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

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fonds Sitra a été mis en place en 1967 au sein de la Banque de Finlande, avant de devenir indépendant en 1991.</li> <li>• 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.<sup>65</sup></li> <li>• 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 durable<sup>66</sup>.</li> <li>• Pour ce faire, il finance tous types d'entités (entreprises, municipalités, ONG, etc.). La plupart des projets financés ont une dimension d'innovation sociale.</li> <li>• 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.<sup>67</sup> Le fonds Sitra poursuit également l'objectif de lancer les premiers Social Impact Bonds en Finlande.</li> <li>• 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 finlandais<sup>68</sup>.</li> </ul> |
| <p><b>Initiateur</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoirs publics.</li> </ul>   |
| <p><b>Acteurs impliqués</b></p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlement finlandais</li> <li>• Fonds Sitra</li> <li>• Les bénéficiaires (entreprises, municipalités, ONG)</li> </ul>  |
| <p><b>Valeur ajoutée</b></p>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs d'intérêt général du fonds garantis en raison d'un mandatement et d'une supervision par le Parlement.</li> <li>• Type de financement ouvert à tous types de structures.</li> </ul>   |
| <p><b>Sources</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Avisé, L'innovation sociale en Europe</i>, Juin 2014 (Fiche pays)</li> <li>• <i>Avisé, Finlande : le fonds d'innovation se mobilise pour l'entrepreneuriat social</i>, 26 octobre 2013</li> <li>• Site internet du fonds : <a href="http://www.sitra.fi/en/economy/impact-investing">http://www.sitra.fi/en/economy/impact-investing</a> , et éléments d'informations complémentaires transmis par une personne habilitée du Fond Sitra en octobre 2016.</li> <li>• Rapport annuel et états financiers 2015 du Fonds Sitra, <i>The future is made today</i>.</li> </ul>   |

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

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

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

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

## 3.4 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* ». <sup>69</sup>

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.**

---

<sup>69</sup> 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 |  |
|--|--|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 matière<sup>1</sup>.</li> <li>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 &amp; de fundraising.</li> <li>ACEVO organise également des séminaires et des conférences, le plus souvent gratuits pour les dirigeants d'associations (environ 100 chaque année).</li> <li>Avec plus de 2000 membres, le réseau ACEVO exerce une influence importante dans le secteur associatif.</li> </ul> |
| <b>Initiateur</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ONGs</li> </ul>   |
| <b>Acteurs impliqués</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ONGs, Etat</li> <li>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.</li> </ul>   |
| <b>Valeur ajoutée</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la professionnalisation des associations</li> <li>Cohésion au niveau national entre les différents dirigeants d'associations provenant de différents types de structures (petites, moyennes ou plus larges)</li> <li>Impulse des groupes de travail et des activités de plaidoyer pour une plus grande reconnaissance du secteur associatif.</li> </ul>   |
| <b>Sources</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Site web ACEVO et entretien avec F. Addari, ancien Directeur du réseau EUCLID</li> <li>Rapport annuel ACEVO, 2015</li> <li>Rapport « Educational jobs: Youth and employability in the social economy » - Chapter on « Training Professionals in the Social Economy », 2014.</li> </ul>  |

## 3.5 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 TVA<sup>70</sup>.

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 patrimoine<sup>71</sup>.

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 sociétés<sup>72</sup>.

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 pays<sup>73</sup>.

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'exploitation<sup>74</sup>.

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 déductible<sup>75</sup>.

---

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

<sup>71</sup> Ibid, p.58

<sup>72</sup> Ibid, p.33

<sup>73</sup> Ibid, p.33

<sup>74</sup> Ibid, p.34

<sup>75</sup> Ibid, p.35



Certains pays accordent des remises de taxe foncière aux associations lorsque d'autres les exonèrent partiellement des charges sociales<sup>76</sup>.

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.

---

<sup>76</sup> Ibid, p.33

## Pratique spécifique identifiée – Fiscalité des associations

| Pratique spécifique identifiée n°1 : Le 1% et le Fonds Civil National hongrois |   |
|--|---|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul> |
| <b>Initiateur</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat</li> </ul>  |
| <b>Acteurs impliqués</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Trésor Public, les contribuables et les associations éligibles</li> </ul>   |
| <b>Valeur ajoutée</b>  | <p>Recevoir un financement ;<br/>Préserver l'indépendance ;<br/>Augmenter l'accessibilité du soutien public.</p>  |
| <b>Sources</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• « <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.</li> <li>• Commission Européenne (2014), <i>Promotion du rôle des associations et fondations en Europe</i>, 33-35, 58</li> <li>• Zahri, D., Deloitte (2013), <i>Analyse comparative des structures associatives à travers le monde</i></li> <li>• 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.</li> </ul>  |

## 3.6 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)<sup>77</sup>.

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 bénéficiaires<sup>78</sup>.

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.

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

<sup>78</sup> 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 |   |
|--|---|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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")<sup>1</sup>.</li> <li>Les services proposés par le réseau regroupent à la fois : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la plateforme nationale puis mondiale regroupant les Social Impact Bonds</li> <li>- les « incubateurs d’impact »</li> <li>- le laboratoire de finance sociale</li> <li>- le conseil aux entreprises</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Initiateur</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anciens experts secteur public/privé</li> </ul>  |
| <b>Acteurs impliqués</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Secteur public, associations, communauté financière</li> <li>Bailleurs de fonds internationaux tels que le Fonds Mondial, la Banque Mondiale, Grand Challenges Canada, the Inter-American Development Bank, USAID, DfID</li> </ul>   |
| <b>Valeur ajoutée</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographie des initiatives de mesures d’impact social à travers le monde</li> <li>Outils de mesure d’impact social</li> <li>Mise en commun des connaissances et expertise d’acteurs publics et privés</li> </ul>   |
| <b>Sources</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Site web de la plateforme : <a href="http://www.socialvalueuk.org/">http://www.socialvalueuk.org/</a></li> <li>Experts KPMG en matière de mesure d’impact social</li> </ul>  |

## Pratique spécifique identifiée n°2 : Projet européen Third Sector

|   |   |
|---|---|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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 2019<sup>2</sup>.</li> <li>• Ses objectifs sont de :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier le concept du tiers secteur et ses formes en Europe ;</li> <li>- Identifier les caractéristiques les plus importantes du tiers secteur : taille, structure, composition, sources d'appui, - développements récents ;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- Développer des outils statistiques pour mesurer l'impact du tiers secteur ;</li> <li>- Identifier des barrières internes et externes pour les organisations du tiers secteur et proposer des possibilités pour les surmonter ;</li> <li>- Établir un partenariat entre le monde de recherche et les praticiens du tiers secteur.</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Initiateur</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associations, Fondations, société civile et universités</li> </ul>   |
| <b>Acteurs impliqués</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universités, Associations, Fondations, société civile</li> </ul>   |
| <b>Valeur ajoutée</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution importante dans le travail de définition du secteur du bénévolat</li> <li>• nombreuses publications notamment un outil guide pour l'impact initiative</li> </ul>  |
| <b>Source</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.ess-europe.eu/fr/bonnepratique/projet-europeen-third-sector-impact">http://www.ess-europe.eu/fr/bonnepratique/projet-europeen-third-sector-impact</a> et <a href="http://www.thirdsectorimpact.eu">www.thirdsectorimpact.eu</a></li> </ul>   |

| Pratique spécifique identifiée n°3 : Open Data Agenda mis en œuvre par l'organisme New Economy au Royaume-Uni |  |
|---|--|
| <b>Présentation du dispositif ou de la bonne pratique</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisme de recherche « <b>New Economy</b> » 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.</li> </ul> |
| <b>Initiateur</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>New Economy, organisme de recherche qui travaille sur les politiques, les stratégies et la recherche pour la croissance économique de Manchester.</li> </ul>  |
| <b>Acteurs impliqués</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Services publics, associations, secteur privé</li> </ul>  |
| <b>Valeur ajoutée</b>   | <p>L'Open Data permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un partage d'informations facilité ;</li> <li>une plus grande transparence de l'action publique.</li> <li>Des gains d'efficacité et l'amélioration de la qualité des réponses formulées aux commandes publiques.</li> </ul>   |
| <b>Source</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://neweconomymanchester.com/our-work/research-evaluation-cost-benefit-analysis/cost-benefit-analysis/unit-cost-database">http://neweconomymanchester.com/our-work/research-evaluation-cost-benefit-analysis/cost-benefit-analysis/unit-cost-database</a></li> <li>Entretien avec F. Addari</li> </ul>  |

## 3.7 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](http://economie.gouv.fr)). Conformément aux directives européennes de 2014, une réforme est entrée en vigueur en France au 1<sup>er</sup> 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%<sup>79</sup>.

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 Uni<sup>80</sup>.

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 France<sup>81</sup>. 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*

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

<sup>80</sup> 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](http://www.ifrap.org/etat-et-collectivites/acces-des-pme-la-commande-publique-des-efforts-restent-faire#_ftn2)

<sup>81</sup> 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

## 4 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 : 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°3 : Transformer le CICE en dispositif de baisse générale des charges accessibles aux associations employeuses ;
  - Proposition n°4 : Systématiser la consultation du secteur associatif, préalablement à l'élaboration de politiques publiques de soutien à l'emploi ;
- **Thématique : Accès aux financements**
  - Proposition n°5 : Valoriser les actifs immatériels des associations (bénévolat, impact social, innovation sociale) ;
- **Thématique : Fiscalité**
  - Proposition n°6 : Favoriser le financement de l'innovation sociale à travers un crédit impôt recherche (CIR) dédié à la recherche et développement (R&D) associative ;
- **Thématique : Bénévolat**
  - Proposition n°7 : Dédier les financements publics nécessaires à la formation des bénévoles.

## 4.1 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"> <li>• Cette proposition vise à <b>encourager et à soutenir les collectivités territoriales</b> 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"> <li>- Les services sanitaires, sociaux et d'aide à la personne ;</li> <li>- Les services éducatifs et culturels ;</li> <li>- Les services de sécurité sociale ;</li> <li>- Les services fournis par les syndicats, les organisations politiques, les associations de jeunes et autres services et organisations associatives ;</li> <li>- Les services d'hôtellerie et de restauration.</li> </ul> </li> <li>• 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€. <b>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.</b></li> </ul>   |
| Rappel du problème identifié  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les associations vivent dans un contexte de <b>concurrence</b> 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 ;</li> <li>• Le tissu associatif, dont le rôle est de répondre aux besoins sociaux des individus et du territoire, pourrait être davantage <b>protégé</b> 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 ;</li> <li>• Face à ce constat, il serait opportun que <b>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.</b></li> </ul> |
| Risques à ne pas agir   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si les collectivités territoriales tardent à définir le périmètre des activités relevant du SSIG, le tissu associatif présent au niveau territorial pourrait se <b>déliter</b> avec la <b>disparition de petites associations</b> compte tenu de la baisse des subventions publiques et de la concurrence accrue avec les acteurs privés ;</li> <li>• 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.</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Résultats et impacts attendus</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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'<b>encouragement des collectivités territoriales à définir le périmètre des activités relevant du SSIG</b>, afin de garantir le financement des associations. En effet, les collectivités territoriales peuvent de façon discrétionnaire définir le périmètre des activités relevant du SSIG ;</li> <li>• La définition du périmètre de ces activités va permettre aux collectivités territoriales de <b>faire exécuter un service social par des associations et ainsi de leur accorder un soutien financier prioritaire</b>. 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.</li> </ul> |
| <p>Parties prenantes concernées par la proposition</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectivités territoriales</li> <li>• Associations</li> <li>• Fédérations et Unions</li> </ul>   |
| <p>Leviers de mise en œuvre</p>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de formations à l'attention des agents territoriaux et des élus sur la définition du SSIG en lien avec le CNFPT.</li> </ul>   |
| <p>Inconvénients</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 <b>superposition de deux droits de nature différente</b> :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics ;</li> <li>- Le code des marchés publics.</li> </ul> </li> <li>• Cette méconnaissance des services déconcentrés de l'Etat du droit applicable aux SSIG ralentira la mise en œuvre du dispositif.</li> </ul>  |
| <p>Financier</p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût déjà supporté par les collectivités territoriales.</li> </ul>  |

| Proposition n°2 : 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"> <li>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 <b>professionnalisé</b> et <b>sensibilisé</b> aux critères d'analyse définis.</li> </ul>  |
| Rappel du problème identifié   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 <b>interprétation d'une liste de critères cumulatifs</b>, et peut souffrir de divergences d'appréciation selon les services qui analysent la demande ;</li> <li>Le contexte de raréfaction des ressources publiques tend à <b>accroître la diminution du nombre de reconnaissances d'intérêt général afin de ne pas priver la puissance publique d'une ressource fiscale</b>.</li> </ul>  |
| Risques à ne pas agir  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe une véritable <b>insécurité juridique</b> pour les associations qui sont incitées à faire leur propre analyse de leur caractère d'intérêt général sans demander confirmation à l'administration publique.</li> </ul>  |
| Résultats et impacts attendus  | <ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en œuvre d'une <b>action concrète</b> dans l'objectif de <b>simplification de la vie associative souhaité par le Gouvernement</b>. 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 ;</li> <li>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 <b>dimension de conseil</b> par l'administration ;</li> <li>Le renforcement d'un climat de confiance entre les acteurs associatifs, les donateurs individuels et les entreprises souhaitant développer leur mécénat dans un <b>environnement sécurisé</b> ;</li> <li>Le développement de la ressource privée dans le modèle socio-économique des associations.</li> </ul> |
| Parties prenantes concernées par la proposition  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administration centrale (Ministère de l'économie et des finances, DGFiP)</li> <li>Administration décentralisée (préfecture de départements)</li> <li>HCVA</li> <li>Têtes de réseau associatives</li> </ul>  |
| Leviers de mise en œuvre   | <ul style="list-style-type: none"> <li>La <b>formation des agents</b> 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 ;</li> <li>Un <b>accompagnement par le(s) ministère(s) concerné(s)</b> 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 ;</li> <li>La <b>sensibilisation des acteurs associatifs</b> 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.</li> </ul>          |

|               |   |
|---------------|---|
| Inconvénients | <ul style="list-style-type: none"><li>• Une augmentation des demandes des acteurs auprès des services concernés si la reconnaissance d'intérêt général est simplifiée ;</li><li>• Cela pourrait <b>pousser l'administration fiscale à revoir à la baisse les avantages fiscaux liés à la reconnaissance de la notion d'intérêt général</b> face à la probabilité d'être privée d'une ressource fiscale plus importante.</li></ul>   |
| Financier     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le coût sera <b>supporté par l'Etat</b> 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.</li></ul> |

## 4.2 Thématique : Emploi dans le secteur associatif

| Proposition n°3 : Transformer le CICE en dispositif de baisse générale des charges accessibles aux associations employeuses |   |
|---|---|
| Description de la proposition   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE), en vigueur depuis le 1er janvier 2013, est un <b>avantage fiscal</b> 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) ;</li> <li><b>Transformer le CICE en dispositif de baisse générale des charges permettrait à toutes les associations employeuses de bénéficier d'un avantage économique immédiat</b> et par conséquent de retrouver des <b>marges de manœuvre pour développer des activités et de l'emploi.</b></li> </ul>  |
| Rappel du problème identifié  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le CICE étant imputé sur l'impôt sur les sociétés, seules les <b>associations fiscalisées</b> 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 ;</li> <li>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 <b>n'est calculée que sur les rémunérations versées aux salariés affectés aux activités soumises à l'IS ;</b></li> <li>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 <b>distorsion de concurrence</b> entre les entreprises commerciales bénéficiaires du CICE et les associations qui en sont écartées.</li> </ul> |
| Risques à ne pas agir   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le risque à ne pas agir concerne le maintien d'un <b>désavantage compétitif</b> 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).</li> </ul>  |
| Résultats et impacts attendus   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Suppression des distorsions de concurrence actuelles</b>, entre les acteurs privés lucratifs et non lucratifs en mettant les acteurs à égalité du point de vue économique ;</li> <li><b>Marge de manœuvre</b> financière immédiate pour toutes les associations employeuses.</li> </ul>   |
| Parties prenantes concernées par la proposition   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grands employeurs associatifs</li> <li>Unions et fédérations associatives</li> <li>Dirigeants associatifs</li> <li>Parlementaires</li> </ul>   |
| Leviers de mise en œuvre  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer, par le biais d'un amendement parlementaire, <b>une nouvelle mesure spécifique</b> allant au-delà de l'équivalent associatif du CICE proposé dans le projet de loi ;</li> <li>Faire modifier la doctrine fiscale ;</li> <li>Mener des actions d'influence auprès du parlement et du gouvernement.</li> </ul>  |

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

| Proposition n°4 : 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"> <li>Cette proposition vise à <b>systématiser la consultation préalable du secteur associatif</b>, notamment des instances représentatives des employeurs, lors de l'élaboration d'une <b>politique publique de soutien à l'emploi</b>, 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.</li> </ul>   |
| 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"> <li><b>les exonérations et allègements de charges <sup>82</sup> et/ou l'octroi d'aides au recrutement<sup>83</sup> de personnes éloignées de l'emploi</b>, 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 ;</li> <li>Or, la plupart des politiques publiques de soutien à l'emploi <b>lui confèrent un rôle de contributeur de premier rang à l'insertion de publics fragiles à travers les contrats aidés</b>. 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 ;</li> <li>Le secteur associatif, déjà <b>relais de l'action publique</b> aspire à ne pas être pénalisé en étant uniquement éligible à des aides centrées sur des populations fragiles, alors que ses <b>besoins en compétences se font de plus en plus pointues</b>.</li> </ul> |
| Risques à ne pas agir   | <ul style="list-style-type: none"> <li>14% des associations emploient 1,8M de salariés, soit 8% du nombre d'emplois salariés<sup>84</sup> ;</li> <li>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 ;</li> <li><b>Face aux enjeux précédemment évoqués et à l'évolution significative de certains besoins sociaux</b> 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 <b>se priver de la possibilité de se professionnaliser</b> et de perdre en compétitivité dans une économie de plus en plus ouverte.</li> </ul>  |
| Résultats et impacts attendus   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Adéquation plus forte entre les politiques publiques</b> de soutien à l'emploi et les <b>besoins des employeurs associatifs</b> ;</li> <li>Maintien de leur compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel.</li> </ul>  |

<sup>82</sup> Article L241-13 code de la Sécurité sociale\_Décret n° 2014-1688 29/12/2014\_Circulaire n° DSS/SD5B/2015/99 01/01/2015

<sup>83</sup> Articles L5134-110 à L5134-119 et R5134-161 à R5134-168 code du travail

<sup>84</sup> Chiffres clefs : le secteur associatif. [www.association.gouv.fr](http://www.association.gouv.fr)

|   |  |
|---|--|
| Parties prenantes concernées par la proposition | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les syndicats d'employeurs associatifs ;</li> <li>• Les pouvoirs publics (Ministère du travail, de l'emploi et de la formation).</li> </ul>   |
| Leviers de mise en œuvre                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Systematiser la consultation préalable des instances représentatives</b> des employeurs associatifs à chaque élaboration de politiques publiques de soutien à l'emploi, susceptibles d'impacter le secteur.</li> </ul> |
| Inconvénients                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>  |
| Financier                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporté par l'Etat</li> </ul>  |

## 4.3 Thématique : Accès aux financements

| Proposition n°5 : Valoriser les actifs immatériels des associations (bénévolat, impact social, innovation sociale) |   |
|--|---|
| Description de la proposition  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incorporer à l'actif les valeurs immatérielles des associations</b>, 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 ;</li> <li>• En effet, les éléments constitutifs de l'actif immatériel s'imposent aujourd'hui comme étant des <b>facteurs clés de succès d'une organisation, quelle qu'elle soit</b>, et de son économie.</li> </ul>  |
| Rappel du problème identifié   | <p>La définition d'un actif dans le plan comptable général est complétée comme suit pour les associations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <p><b>Aucun travail exhaustif identifié sur la reconnaissance des actifs immatériels des associations n'est validé actuellement. Dans un référentiel reconnu.</b></p> <p>Une immobilisation incorporelle est identifiable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <p><b>La réglementation financière actuelle ne reconnaît pas l'identification et la valorisation d'un actif immatériel généré en interne.</b></p> |
| Risques à ne pas agir  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• « 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 ;</li> <li>• Difficulté d'accès aux financements innovants en l'absence d'une vision d'ensemble du patrimoine économique et surtout social des entités associatives.</li> </ul>   |
| Résultats et impacts attendus  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil de valorisation des actifs immatériels dans les traités d'apport entre associations pour le cas de <b>fusions avec des situations nettes négatives</b> ;</li> <li>• <b>Élément de consolidation du haut de bilan</b> (fonds propres) permettant de créer un effet de levier pour lever des financements ;</li> <li>• 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).</li> </ul>  |
| Parties prenantes concernées par la proposition  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associations et Fédérations sectorielles</li> <li>• Pouvoirs publics et HCVA</li> <li>• Organismes de réglementation financière</li> <li>• Experts en valorisation d'actifs immatériels et d'impact social</li> </ul>  |

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.

## 4.4 Thématique : Fiscalité

| Proposition n°6 : 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"> <li>• Cette proposition vise à créer un <b>dispositif</b> favorable à l'innovation sociale ;</li> <li>• Ce dispositif aurait pour but <b>d'accélérer le développement d'innovations sociales</b> 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&amp;D associatives ;</li> <li>• Il prendrait la forme d'une <b>réduction de cotisations sociales</b> ou d'une réduction des charges sociales sur les salaires dédiés à la R&amp;D.</li> </ul>   |
| Rappel du problème identifié   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'innovation sociale</b>, 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&amp;D. La loi permet en théorie le recours au CIR pour l'innovation sociale mais dans les faits <b>ce dispositif est quasi réservé aux innovations technologiques</b>. 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 ;</li> <li>• <b>Seules les structures assujetties partiellement ou totalement à l'impôt</b> sur les sociétés peuvent y recourir mais de nombreuses associations n'y sont pas.</li> </ul>   |
| Risques à ne pas agir  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rupture d'égalité</b> entre les acteurs économiques selon le type d'innovation produite (technologique ou sociale) ;</li> <li>• <b>Affaiblissement</b> de la capacité <b>d'innovation sociale</b> dans le pays si celle-ci n'est pas soutenue ;</li> <li>• <b>Affaiblissement de la capacité des acteurs</b> à répondre aux évolutions des besoins sociaux.</li> </ul>   |
| Résultats et impacts attendus  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle constituerait un <b>accélérateur d'innovations sociales</b> permettant de répondre aux évolutions des besoins sociaux.</li> </ul>  |
| Parties prenantes concernées par la proposition  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pouvoirs publics ;</li> <li>• Les acteurs associatifs et leurs têtes de réseau ;</li> <li>• L'ANRT.</li> </ul>  |
| Leviers de mise en œuvre   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• Renforcer les possibilités d'accès du secteur associatif à des contrats CIFRE par le biais <b>des têtes de réseau associatifs, communiquant en direction de leurs adhérents</b> sur les avantages de tels recrutements pour soutenir la R&amp;D. Ceci constituerait également un gage de sérieux en direction des instructeurs des dossiers de demande de financement de la R&amp;D ;</li> <li>• <b>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</b> :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la subvention attribuée par l'ANRT<sup>89</sup> (14 000 €)</li> <li>- Augmentation du CIR sur les coûts salariaux (30% du coût salarial brut chargé augmenté d'un coût forfaitaire d'environnement de 50 %)</li> </ul> </li> <li>• Mener des actions de communication auprès des masters pour amplifier l'information en direction des étudiants sur ce type de dispositif ;</li> <li>• <b>Développer la branche « non technologique »</b> de l'ANRT en favorisant son acculturation à la R&amp;D menée par les associations et plus axée vers l'innovation sociale.</li> </ul> |

<sup>89</sup> [www.anrt.fr](http://www.anrt.fr)

|               |   |
|---------------|---|
| Inconvénients | <ul style="list-style-type: none"><li>• Problème d'acculturation des pouvoirs publics et des acteurs associatifs à la notion de R&amp;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.</li></ul> |
| Financier     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les pouvoirs publics et les associations.</li></ul>   |

## 4.5 Thématique : Bénévolat

| Proposition n°7 : Dédier les financements publics nécessaires à la formation des bénévoles |  |
|--|--|
| Description de la proposition  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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) ;</li> <li>Dans le cadre de cette proposition, il s'agit de promouvoir <b>le compte-engagement citoyen comme un outil</b> à proposer aux partenaires publics afin de dédier les moyens nécessaires au financement et au développement de la formation des bénévoles.</li> </ul>   |
| Rappel du problème identifié   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le constat du monde associatif est celui d'un <b>accès limité à des formations existantes</b> 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 ;</li> <li>Organiser un <b>abondement des pouvoirs publics</b> au compte-engagement citoyen, dont les fonds seraient dédiés à la formation des bénévoles, pourrait être une piste d'action pour pallier ce problème.</li> </ul>  |
| Risques à ne pas agir  | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Les bénévoles exerçant des fonctions dirigeantes ont de réelles responsabilités</b> : 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. ;</li> <li>Face à des <b>enjeux importants</b>, 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.</li> </ul> |
| Résultats et impacts attendus  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Une <b>plus grande professionnalisation</b> de la pratique bénévole ;</li> <li>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.</li> </ul>  |
| Parties prenantes concernées par la proposition  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les <b>pouvoirs publics</b> en tant que financeurs :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'Etat ;</li> <li>- les régions et les collectivités territoriales, pour qui la compétence de la vie associative et la formation sont importantes ;</li> </ul> </li> <li>Les <b>organismes financeurs de formation</b>, 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 ;</li> <li>Les <b>associations</b> développant des actions grâce aux fonds (existants) : le Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA), fonds territoriaux de développement associatif.</li> </ul>  |

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

A solid grey vertical 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

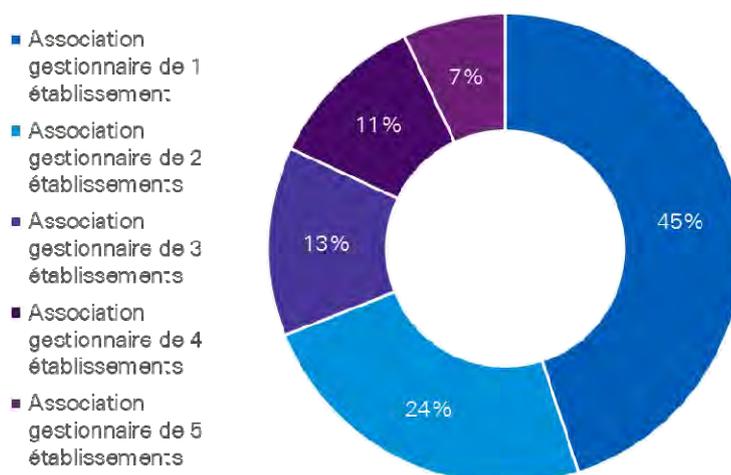
#### Caractéristiques générales

##### 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-sociaux<sup>90</sup>.

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**.

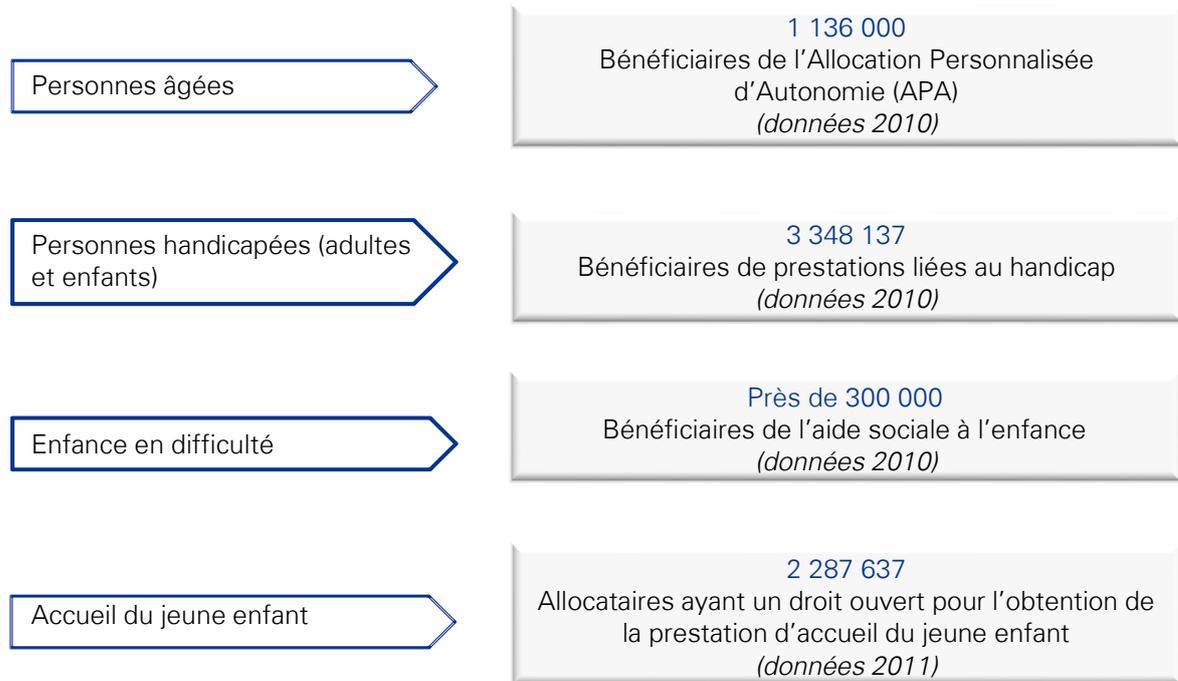
14 % des établissements ont recours aux bénévoles<sup>91</sup>.

<sup>90</sup> Source : exploitation de la base Finess

<sup>91</sup> Source : L'observatoire & Unifaf, Enquête emploi 2012

## Mission sociale

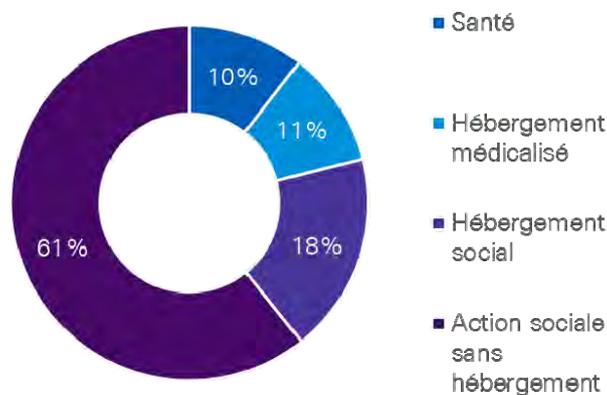
### Bénéficiaires



### 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 %**<sup>92</sup>.

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.

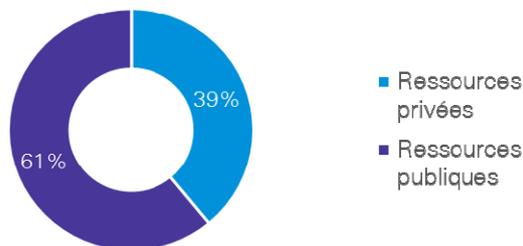
C'est le **taux de croissance** des effectifs dans l'accueil et l'accompagnement de jour des **adultes handicapés ou des personnes âgées** entre 2010 et 2011<sup>93</sup> est de **7,1 %**.

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.

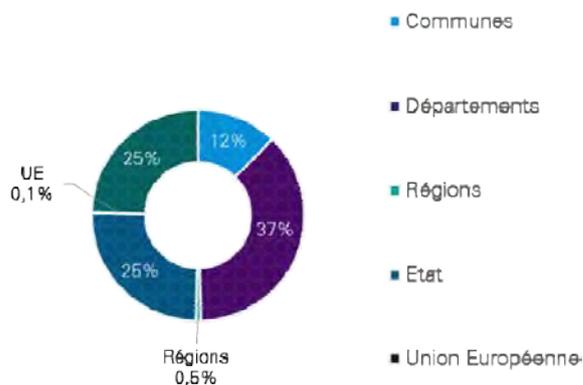
## Caractéristiques économiques

### Ressource des associations

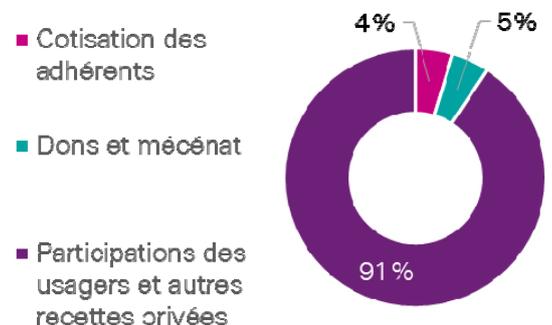
Nature des financements des associations sanitaire, sociales et médico-sociales



Origine des ressources publiques



Origine des ressources privées



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

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

<sup>93</sup> 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"> <li>• Diversité des modalités d'intervention (structures et formes de réponses)</li> <li>• Réponses de proximité non lucratives pour les personnes fragiles sur l'ensemble des territoires</li> <li>• 1<sup>er</sup> employeur de l'ESS - Représentativité</li> <li>• Capacité d'innovation pour répondre à l'évolution des besoins aux besoins des personnes</li> <li>• Véritable bénévolat dans les instances de gouvernance</li> <li>• Professionnalisation du secteur et politique de formation développée à l'attention des salariés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieillesse et absence de renouvellement des Conseils d'administration</li> <li>• 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</li> <li>• Manque de visibilité du secteur non lucratif de solidarité</li> <li>• Rénovation de l'immobilier</li> <li>• Besoin de professionnalisation des bénévoles et de la gouvernance</li> </ul> |

| Opportunités  | Menaces   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécificités des ressources humaines du secteur</li> <li>• Valoriser l'utilité sociale et la fonction économique du secteur</li> <li>• Diversité des publics qui impliquent de repenser les modes d'accompagnement (dé-institutionnalisation, décloisonnement des dispositifs,...)</li> <li>• Renouvellement générationnel qui entraîne une augmentation des besoins</li> <li>• Généralisation des CPOM qui va permettre aux associations gestionnaires de disposer de plus de marges de manœuvres</li> <li>• 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrictions budgétaires qui peuvent engendrer une destruction des emplois et baisse de la qualité.</li> <li>• Risque d'appauvrissement des réponses apportées du fait des contraintes budgétaires et de la marchandisation de l'activité</li> <li>• 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)</li> <li>• Solidarité inter-associative mise à mal du fait de ce contexte</li> <li>• Taux d'évolution faible des budgets</li> </ul> |

## 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<sup>ème</sup> 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 Bannetot, 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 sociale<sup>94</sup>. 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](http://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 employeurs<sup>95</sup>.

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.

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

<sup>95</sup> 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 territoriales<sup>96</sup>. 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.

---

<sup>96</sup> 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"> <li>• Un secteur toujours à la recherche de synergies grâce à la <b>diversité des acteurs</b> qu'il fait intervenir (enseignement, secteur public, associations, etc.) ;</li> <li>• Une <b>vraie mobilisation</b> des communes et des associations pour l'élaboration des Projets Educatifs Territoriaux ;</li> <li>• Des <b>associations spécialisées</b> dans leur champ d'activité et qui font preuve d'un véritable savoir-faire.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La disparition d'une matinée pour l'organisation d'activités extrascolaires (le mercredi matin ou, dans une moindre mesure, le samedi matin) entraîne un <b>impact fort pour les communes et pour les acteurs associatifs</b> : 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 ;</li> <li>• <b>Une profonde complexité de mise en œuvre de la réforme</b> des temps périscolaires qui impacte fortement l'organisation des associations ;</li> <li>• <b>Une organisation complexe pour les clubs sportifs</b> notamment (surcharge des équipements et <b>disponibilité des installations sportives</b>).</li> </ul> |

| Opportunités   | Menaces   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <b>soutien de l'Etat</b> 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 ;</li> <li>• Des <b>besoins en recrutement</b> en conséquence des temps d'intervention supplémentaires liés à la réforme ;</li> <li>• Des <b>activités périscolaires qui se développent</b> et une offre d'accueils périscolaires en forte augmentation ;</li> <li>• <b>La réforme des rythmes scolaires et éducatifs</b>, qui ouvre un champ nouveau pour un partenariat entre associations et collectivités territoriales ;</li> <li>• Une <b>fréquentation importante</b> des nouvelles activités périscolaires.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les associations d'animation doivent <b>réinventer le socle des activités qu'elles sont en mesure de proposer sur les nouveaux temps libérés</b> : le soir, après le temps scolaire ou, en journée, sur les temps d'activités périscolaires ;</li> <li>• Les difficultés de certains organismes à trouver des intervenants extérieurs qualifiés ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• La possibilité pour les parents d'assurer la prise en charge complémentaire pour certaines activités, notamment de plein air et l'augmentation de la <b>participation demandée aux familles</b> ;</li> <li>• Les <b>communes, pour lesquelles la Réforme est coûteuse, ne sont pas égales face aux montants des aides financières</b> pour les activités périscolaires ;</li> <li>• Une remise en cause probable du principe de gratuité des activités périscolaires.</li> </ul> |

## 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<sup>er</sup> 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) <sup>97</sup> |                |
|--|----------------|
| <b>Total</b>   | <b>264 700</b> |

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*).

<sup>97</sup> 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 France<sup>2</sup>.

**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 €<sup>98</sup>**.

### 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%  |

<sup>98</sup> 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"> <li>• Un secteur <b>fortement professionnalisé</b> au regard de la réglementation dont il dépend a (Code du Sport, Agréments, Certifications et diplômes reconnus par l'Etat, etc.) ;</li> <li>• Une <b>gouvernance</b> dynamique ;</li> <li>• Un <b>engagement bénévole fort</b> avec un vivier important (parents des enfants adhérents des clubs) ;</li> <li>• Une capacité à <b>diversifier l'offre</b> des pratiques sportives en vue de s'adapter à différents publics.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une <b>situation financière précaire</b> et relativement <b>instable</b> avec des coûts qui peuvent être importants (salaires des encadrants, etc.) ;</li> <li>• <b>L'engagement bénévole dans les instances dirigeantes peut être fragile</b> dans la mesure où il implique une responsabilité forte des bénévoles.</li> <li>• <b>Des divergences de points de vues entre les acteurs délégataires et les acteurs agréés affinitaires</b>, qui tentent de maintenir une double mission.</li> </ul> |

| Opportunités   | Menaces   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mobilisation des associations sportives en faveur d'une <b>modernisation du partenariat avec les collectivités</b> et les services publics du sport ;</li> <li>• Une capacité plus importante du secteur sportif à diversifier ses ressources de financement ;</li> <li>• La <b>réforme territoriale</b> et le positionnement nouveaux des associations sportives en tant qu'interlocuteurs des collectivités territoriales ;</li> <li>• Une tendance sociétale de fond qui identifie le sport comme un <b>vecteur important de cohésion sociale et territoriale, d'éducation, d'insertion, d'engagement, de citoyenneté et de santé.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <b>contexte concurrentiel fort</b> avec le secteur privé lucratif et le secteur public du sport ;</li> <li>• Les <b>évolutions des politiques publiques</b> ;</li> <li>• La <b>décentralisation et la recomposition territoriale</b>, qui peuvent avoir un impact sur la délégation de la compétence à différents échelons territoriaux et par conséquent sur le financement des associations ;</li> <li>• Un public <b>de moins en moins captif</b> (phénomène de « zapping »).</li> </ul> |

## 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<br>« L'activité en chiffres » -<br>2013                      | Adhérents de<br>l'UNAT par type<br>d'activités | Chiffre<br>d'affaires | Emploi        |
|--|--|-----------------------|---------------|
| <b>Villages de vacances et<br/>Maisons familiales</b>                                      | 500  | 600 Millions d'€      | 8 000 ETP     |
| <b>Centres de vacances</b>   | 420  | 530 Millions d'€      | N/C           |
| <b>Auberges de jeunesse,<br/>Centres internationaux de<br/>séjours et centres sportifs</b> | 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**<sup>99</sup>. 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 2013<sup>100</sup>:

- permettre au plus grand nombre d'accéder à la pratique touristique ;
- permettre aux territoires d'accueil un développement économique et social.

<sup>99</sup> Source : *Panorama des activités des adhérents nationaux de l'UNAT - 2013*

<sup>100</sup> 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**<sup>101</sup>. 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**<sup>102</sup>

### 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)

<sup>101</sup> Source : Enquête CNRS – Centre d'Economie de la Sorbonne – Le Paysage Associatif Français, 2012

<sup>102</sup> 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"> <li>• Des <b>réseaux d'acteurs</b> constitués de longue date, au sein d'une longue tradition d'Education populaire portée par des valeurs fortes ;</li> <li>• Une prise de conscience au sein du secteur de la nécessaire <b>professionnalisation des intervenants</b> ;</li> <li>• Des usagers qui bénéficient <b>d'aides à la personne (solvabilisation de l'usager)</b> ;</li> <li>• Un <b>tissu associatif</b> solidement ancré dans les valeurs de l'Economie sociale et solidaire ;</li> <li>• Des <b>équipements sportifs et de loisirs</b> existant sur l'ensemble du territoire national, même si des disparités persistent.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <b>modèle associatif vieillissant</b> et peu adapté à un environnement concurrentiel marchand ;</li> <li>• Des <b>modèles organisationnels et de gouvernance peu dynamiques</b> ;</li> <li>• Un <b>patrimoine vieillissant</b> à rénover et à mettre aux normes ;</li> <li>• Des emplois <b>précaires</b> ;</li> <li>• Un <b>investissement bénévole en baisse</b> ;</li> <li>• Le risque pour les associations de s'éloigner de leur objet social pour faire face à la concurrence.</li> </ul> |

| Opportunités  | Menaces   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <b>soutien des collectivités aux associations</b> du tourisme social et solidaire qui voient dans leurs activités un enjeu de développement économique local ;</li> <li>• Des <b>politiques publiques encore en vigueur qui visent à lutter contre les inégalités</b> en matière d'accès aux vacances.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une <b>diminution</b> des aides publiques en raison de restrictions budgétaires ;</li> <li>• L'installation de la crise et le risque de <b>non solvabilité des publics cibles</b> ;</li> <li>• La <b>montée en puissance des acteurs privés lucratifs</b> proposant des séjours à petit budget ;</li> <li>• Le <b>désengagement</b> de l'Etat du point de vue de l'attribution des subventions.</li> </ul> |

## Annexe 5 : Monographie Secteur Aide à Domicile

### Caractéristiques économiques et sociales

#### Caractéristiques générales

##### Nombre d'acteurs

| Nombre d'associations gestionnaires | <i>Source : Base Finess Mars 2016, Calculs de l'auteur</i>   |
|-------------------------------------|--|
| 4 258                               | <b>De services d'aide à domicile</b>                         |
| 59                                  | <b>De services polyvalents d'aide et de soins à domicile</b> |
| 1 106                               | <b>De services de soins infirmiers à domicile</b>            |

#### 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 ETP<sup>103</sup>.

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,...).

<sup>103</sup> *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,<br>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 familles<sup>104</sup>

## Caractéristiques économiques

### Coût des services

Les coûts de structure auxquels font face ces acteurs sont importants.

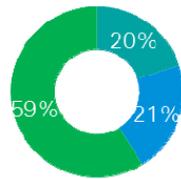
Par ailleurs, le **coût de la prise en charge** est directement lié au coût des services dispensés et en particulier aux charges de personnel : 85 % du coût horaire des services d'aide à domicile correspond aux **charges de personnel**.

Le total annuel moyen de la prise en charge d'un bénéficiaire en SSIAD est de **10 525 euros**.

<sup>104</sup> 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 donné 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

### *Professionnalisation*

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"> <li>Reconnaissance des associations dans ce secteur</li> <li>Structures historiques et majoritaires dans le secteur</li> <li>Maillage territorial important permettant la réactivité et l'efficacité de l'action</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Coûts incompressibles notamment liés au déplacement des professionnels aux domiciles des usagers</li> <li>Difficile diversification des activités et des ressources en raison des moyens limités</li> </ul> |
| Opportunités  | Menaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Politique publique et fiscale incitative pour le domicile (aides publiques)</li> <li>Tendance au rapprochement et à la mutualisation</li> <li>Nombre de bénéficiaires croissant qui engendre un besoin plus large</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Secteur concurrencé par le privé lucratif</li> <li>Négociation difficile avec les financeurs</li> <li>Solvabilité des bénéficiaires instable (baisse des ressources)</li> </ul>   |



## 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](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](http://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](http://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](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 REISENTER / 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](http://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.