

**MÉCÉNAT
& CO**

N°2

Analyses et pratiques
de huit associations

**ALIGNER
MODÈLE ÉCONOMIQUE
ET PROJET ASSOCIATIF**

POUR PLUS D'IMPACT



édito

IL N'EST PAS DE VENT FAVORABLE À CELUI QUI NE SAIT OÙ IL VA

En 10 ans d'accompagnement des acteurs de l'intérêt général et du non-lucratif, **nous avons vu se complexifier le paysage des associations**, de la définition des modèles socio-économiques et de la collecte de fonds. Être une association dans le monde actuel est **un défi constant**. Augmentation des besoins, incertitudes croissantes, raréfaction des ressources... les responsables associatifs sont confrontés à des défis majeurs. **Assurer le financement de leurs activités tout en restant fidèles à leur mission sociale** relève aujourd'hui de la gageure.

Pourtant, notre expérience nous montre que les structures qui ont **un projet associatif robuste** et **un modèle économique en prise directe avec ce projet** demeurent les mieux armées pour affronter les défis. C'est pourquoi nous avons voulu une fois de plus* **donner la parole à des dirigeants d'associations** de toutes tailles. Ils ont accepté de partager leurs parcours, et leur recherche continue d'un équilibre entre leur mission et leur modèle économique. À travers leurs témoignages personnels, et sans prétendre détenir la solution unique, ils offrent **des pistes de réflexion** dont nous ne doutons pas qu'elles seront utiles à d'autres organisations.

Vous découvrirez ici diverses illustrations de stratégies : création d'entreprises sociales appartenant à des associations, refus des approches « croissancistes », mutualisation... Ces exemples nous ont semblé **pertinents et sources d'inspiration**. Des éléments d'analyse complémentaires sont également proposés, dans le but de **stimuler la réflexion** au sein de vos propres structures.

Bonne lecture !

L'équipe de Mécénat & Co

* Une première édition a été réalisée en 2023 :
<https://mecenatetco.fr/wp-content/uploads/2023/06/Mecenat-Co-Aligner-modele-economique-et-projet-associatif-2023.pdf>

à propos

PROXIMITÉ, ÉCOUTE, EXIGENCE

Mécénat & Co est une **agence de conseil et de formation** spécialisée dans l'accompagnement des structures porteuses de **projets à but non lucratif** (associations, fondations, fonds de dotation, acteurs publics et parapublics...).

Parce que nous savons que les porteurs de projet jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de notre société, nous œuvrons pour **un monde où le secteur associatif est reconnu à sa juste valeur** et a la capacité d'agir efficacement, pour créer une société plus équitable et plus solidaire.

Pour y parvenir, nous vous accompagnons dans la **définition**, la **mise en œuvre** et le **développement de votre modèle socio-économique** et de votre **démarche de mécénat**. Nous travaillons avec et pour vous à la **collecte de fonds**, à l'**hybridation de vos ressources** et à la **montée en compétences** de vos équipes, assurant la pérennité de nos accompagnements et de vos activités.

Avec simplicité, exigence et bonne humeur, nous abordons la question du mécénat et proposons **des outils opérationnels adaptés**. Nos accompagnements apportent ainsi **un nouveau dynamisme** dans le développement de vos projets, **avec flexibilité et efficacité** !

Depuis 2021, Mécénat & Co c'est :

125

structures
accompagnées

101

missions
d'accompagnement

100

apprenants
dans nos formations

méthodologie

Depuis plusieurs années maintenant, la question des modèles socio-économiques est **largement abordée par les acteurs de la recherche et de l'accompagnement** des associations. Ces dernières années ont d'ailleurs vu **plusieurs parutions**, certaines très **savantes**, d'autres très **opérationnelles**, aborder le sujet et **outiller** les différents acteurs intéressés au sujet.

Cette seconde étude « Aligner projet associatif et modèle économique pour plus d'impact » veut quant à elle **tendre le micro aux acteurs de terrain**. Sans prétention à la représentativité mais avec la volonté de **donner à voir la richesse des modèles socio-économiques associatifs**, notamment au sein de structures qui, bien que employeuses, demeurent pour beaucoup des petites et moyennes associations.

Certaines ont été **accompagnées** par Mécénat & Co, d'autres ont simplement été **sollicitées** au détour d'une rencontre, de la lecture d'un rapport d'activité ou suite à une mise en relation. Culture, santé, sport, environnement, éducation, jeunesse, têtes de réseaux... Elles sont **infiniment différentes de part leurs territoires d'engagements, leurs modes d'actions et, bien sûr, leurs modèles socio-économiques**.

Au-delà de la constitution de ce que l'on osera pas qualifier d'échantillon, ce sont **des entretiens semis-directifs**, menés avec les structures qui ont constitué **le terrain essentiel de cette étude**. Appuyés sur une **bibliographie** de plus en plus importante, notamment grâce aux **contributions** des différentes instances et têtes de réseaux qui se sont emparées du sujet ces dernières années, puis **croisés avec les différents accompagnements menés par Mécénat & Co**, ces entretiens ont ensuite été synthétisés, pour aboutir avec **3 enjeux qui ouvrent ce livrable**.

Pour aller plus loin, **retrouvez la liste des associations interrogées pages 6-7, notre bibliographie page 34 et nos éléments de poursuite page 35** !

● ACAP - PÔLE RÉGIONAL IMAGE



Créée en 1999
20 salariés
Budget 2023 : 1 500 000€
Echelle d'intervention : régionale

L'Acap oeuvre sur les territoires des Hauts-de-France pour le développement d'un cinéma de qualité auprès de tous les publics.

● AGIR POUR LE COEUR DES FEMMES



Créée en 2020
3 salariés
Budget 2023 : 1 600 000€
Echelle d'intervention : nationale

Agir pour le Cœur des Femmes est un fonds de dotation qui a pour objectif de sensibiliser et mobiliser autour de l'urgence de combattre les maladies cardiovasculaires féminines.

● ARVIVA



Créée en 2020
5 salariés
Budget 2023 : 420 000€
Echelle d'intervention : nationale

ARVIVA est une association qui accompagne la transformation écologique du spectacle vivant.

● CORAL GUARDIAN



Créée en 2012
8 salariés
Budget 2023 : 480 000€
Echelle d'intervention : internationale

Coral Guardian est une association qui protège et restaure les écosystèmes coralliens au travers de l'implication des communautés locales et la sensibilisation du grand public.

● FONDATION DU FOOTBALL



Créée en 2008
3 à 5 salariés
Budget 2022 : 1 000 000€
Echelle d'intervention : nationale

Ce fonds de dotation développe des actions innovantes visant à promouvoir une vision citoyenne du football, d'en rappeler les vertus éducatives et d'encourager l'innovation sociale et l'intégration du développement durable dans le football.

● LYCÉE AGIR



Créée en 1993
41 salariés
Budget 2023 : 1 800 000€
Echelle d'intervention : régionale

Le lycée AGIR a pour objectif la formation scolaire initiale par alternance et apprentissage, la formation continue pour adultes et, d'une manière générale, toute action pouvant s'inscrire dans sa vocation de formation ou sa vocation sociale.

● UNIS-CITÉ / UNIS-CITÉ SOLIDARITÉ ENTREPRISES



Créée en 1994
602 salariés
Budget 2023 : 41 600 000€
Echelle d'intervention : nationale

L'association est experte et pionnière du Service Civique des jeunes en France. Avec Unis-Cité Solidarité Entreprises, elle met en oeuvre des teambuilding solidaires pour mobiliser directement les collaborateurs des entreprises en faveur de causes sociales et environnementales.

● NORD ACTIF



Créée en 2002
23 salariés
Budget 2022 : NC
Echelle d'intervention : Nord

Nord Actif est une association faisant partie du réseau national France Active, au service des entrepreneurs locaux.

LE PARTENAIRE
DE L'ÉTUDE

les



En 2023, lors de la sortie du premier numéro de notre étude « Aligner Projet Associatif et Modèle Économique pour plus d'Impact », nous avons identifié 5 enjeux auxquels les associations interrogées étaient confrontées : tous se sont approfondis ou exacerbés entre 2023 et 2025.

Le rapport à la subvention demeure ambivalent, cette dernière reste tout à la fois un outil important de structuration des associations mais sa pérennité interroge à l'heure de sa raréfaction et de la politisation rampante (ou assumée) de sa distribution.

L'emploi associatif demeure précaire et les associations peinent à résoudre la quadrature du cercle entre explosion des besoins, baisse des ressources et nécessité de proposer des cadres professionnels épanouissants.

L'implication des mécènes au-delà du financement se renforce quoique demeure souvent sur le versant « ressources » des projets.

enjeux

premier enjeu

Nous n'irons pas jusqu'à dire que les associations ont toutes opéré une révolution copernicienne et fait sciemment **le choix de la décroissance**. A plus forte raison que la période actuelle voit son lot de **fermetures de structures ou de diminution de l'ambition des projets associatifs**. Néanmoins, plusieurs acteurs interrogés dans le cadre de notre étude nous ont fait part de **leur volonté de ne plus grandir ou d'adapter leurs projets pour plus de frugalité**. Bien sûr, ces adaptations sont pour certaines subies, notamment du fait du **contexte budgétaire** atone que traversent les **acteurs de l'intérêt général**.



Crédit photo : ARVIVA

« Nous envisageons le lieu professionnel aussi comme un lieu de transition »

Solweig Barbier - Co-fondatrice et déléguée générale d'ARVIVA

Néanmoins, il semblerait que nous assistions à **une reconfiguration du rapport des acteurs associatifs à la taille de leur structure**. De fait, parce qu'elles existent avant tout pour changer le monde, les associations peuvent **s'affranchir des logiques « croissancistes »**. Elles sont de plus en plus nombreuses à chercher à **approfondir leur impact** (faire mieux) plutôt que de l'étendre à tout prix (faire plus). Elles **conservent ainsi leur objet social au cœur de leurs modèles**.

La sortie des optiques purement « croissancistes »

Ce refus de la course à la taille et au volume semble avoir deux éléments moteurs :

D'une part la volonté de **préserver la qualité du travail associatif**. C'est ce que nous disent des acteurs comme ARVIVA cette année, Robine des Bennes ou Framasoft lors de notre édition 2023. Tous nous partagent leur **peur de construire des organisations qui ne seraient pas bien-traitantes**, certaines allant plus loin en lien direct avec leur projet associatif comme le souligne Solweig d'ARVIVA : « *Nous envisageons le lieu professionnel aussi comme un lieu de transition. Notre organisation interne veut participer au changement des pratiques qui ne sont pas soutenables, dont la course à la croissance et la pression mise sur le travail salarié* ».



Crédit photo : W2P - Aurélien Vineski

D'autres avantages d'une taille réduite apparaissent en conscience ou en filigrane au cours des entretiens :

- **une agilité et une capacité d'adaptation plus importante**, permettant de mieux encaisser les différentes crises traversées ces dernières années,
- **la mise en place de davantage de coopérations entre acteurs** afin d'aller chercher les compétences clés pour la mise en oeuvre des projets ou encore,
- **une recherche de financement moins chronophage et pesant moins sur la charge mentale des équipes** grâce à un cadrage du projet associatif et du modèle socio-économique plus restrictif.

Enfin, toutes font remonter leur plaisir de **travailler non plus sur l'étendue de l'impact mais sur sa profondeur** (toucher moins de personnes mais les toucher plus profondément).

Bien entendu, ce choix de la non-croissance ne va pas sans risque. Le premier, identifié d'ailleurs par certaines des structures interrogées, est **la stagnation des projets et des équipes** et, *in fine*, la dérive vers la non-pertinence... Néanmoins, parce que les structures qui font ce choix le font pour **rester agiles et demeurer des défricheuses de leur sujet**, ce risque apparaît limité. Par ailleurs, le second élément de risque, corollaire du premier est **la possible lassitude** des partenaires, des membres, des bénévoles etc.

deuxième enjeu

La question des **modèles socio-économiques des associations** a depuis plus d'une décennie maintenant été **un sujet d'étude et de travail de nombreux acteurs** de l'accompagnement. Il n'en demeurerait pas moins que de nombreuses associations continuaient (et continuent encore) d'envisager leur modèle de génération de ressources (notamment financières) de manière **déconnectée de leur projet associatif**.



Credit photo : Fondation pour le Football

Symptôme de cette « muraille de Chine » qui pouvait exister entre les deux sujets : les épisodes qui ont pu, ces dernières années, amener des associations à **se séparer de donateurs ou de mécènes soumis au feu des critiques**. Les associations que nous avons pu interroger dans le cadre de cette étude, ou celles que nous rencontrons dans nos nombreux accompagnements sont devenues de plus en plus **conscientes de l'importance d'une cohérence entre les deux éléments**.

Aujourd'hui, les associations ont encore fait **évoluer leurs formats de partenariat** : si la dimension financière des relations avec les entreprises et fondations demeure primordiale, **les associations mobilisent de plus en plus leurs partenariats comme une manière de déployer leur impact**. Une association travaillant sur les questions d'employabilité va ainsi utiliser ses partenariats avec les entreprises pour agir sur les biais à l'embauche, une autre active sur la question de l'environnement va sensibiliser les collaborateurs d'une de ses entreprises mécènes etc. Si **ce format n'est pas foncièrement nouveau, il se démocratise** néanmoins et n'est plus l'apanage des associations les plus avancées dans leur politique partenariale.

Tout l'enjeu demeure dans **le montage de ces partenariats de plus en plus complexes**. Comment organiser la contribution financière des entreprises, la piloter, l'augmenter et en faire le centre de la relation quand **le contenu des partenariats devient un élément de la réalisation du projet social** de l'association ?

Vers une convergence du modèle économique et du modèle d'action

De ce point de vue, l'exemple d'Agir pour le Coeur des Femmes est emblématique de ces structures « droites dans leurs bottes » qui se retrouvent en position de pouvoir **choisir leur partenariats et de refuser de « brader » l'apport que représente des actions de sensibilisation**. En effet, utiliser les partenariats comme **des vecteurs de réalisation de l'objet social** de la structure ne doit pas amener à obérer pour autant la valeur de l'expertise mise à disposition. De même, l'exemple d'Unis-Cité est emblématique. Si elle dégage du bénéfice, **la création d'une structure lucrative à côté de l'association demeure subordonnée à l'impératif de l'impact**.

« On cherche à fédérer le plus grand nombre sur la base d'un projet précis et éprouvé. On cherche une concordance »

Erwan Martin - Délégué général d'Agir pour le Coeur des Femmes

Ce constat, partagé par plusieurs structures interrogées, révèle une évolution importante : **les décisions économiques sont de plus en plus prises à l'aune de leur cohérence avec le projet social**, et non plus comme des réponses mécaniques à des besoins de financement.



Credit photo : Unis-Cité Solidarité Entreprises

L'Acap, par exemple, assume désormais pleinement que **la recherche de mécénat** ou d'autres ressources privées ne peut se faire qu'à condition **qu'elles prolongent les objectifs culturels et éducatifs définis collectivement**. Cela a conduit à l'abandon de certains projets, pourtant soutenables financièrement par le mécénat, mais qui ne répondaient pas aux lignes directrices du projet associatif. **Le lien entre le fond et la forme, entre ce qu'on fait et comment on le finance, devient une boussole de pilotage pour les directions**.

Cette articulation plus étroite entre modèle économique et action transforme aussi la posture vis-à-vis des partenaires. Plusieurs structures partagent le fait qu'elles **se sentent plus solides, voire plus légitimes, à poser un cadre clair aux entreprises qui souhaitent les soutenir**. Ce renversement de dynamique – où l'association n'est plus uniquement en demande, mais **en proposition** – permet d'envisager les partenariats non pas comme des compromis, mais comme **des extensions du projet**. Cela suppose, bien sûr, **un travail de clarification interne**, souvent exigeant, mais qui, à long terme, **renforce l'indépendance et la stabilité de la structure**.

troisième enjeu

Cette cohérence de plus en plus forte entre modèle économique et projet associatif aboutit à **des partenariats à 360° avec les entreprises**. Don financier, don de produit, don de compétence mais aussi mise en réseau, participation à la réflexion stratégique de l'association, partenaire pour déployer l'impact, prestation de service, opérateur de formation, collecte de la taxe d'apprentissage... **Autant de formats qui démultiplient les canaux de communication, les contacts au sein des entreprises et les opportunités de partenariat**. Les dimensions d'intuitu personae chères aux associations favorisant **la fluidité du passage d'une modalité de relation à une autre**.

« Dès lors qu'il y a un super projet, on a simplement besoin de trouver les interlocuteurs qui souhaitent développer leurs politiques RSE sur ces sujets »

Jean-Christophe Marie - Directeur du Lycée AGIR



Crédit photo : Acap

A l'heure de la RSE, de la CSRD et du reporting extra-financier, il ne fait pas de doute que plusieurs structures pourront mobiliser cette relation omni-canal pour **faire valoir leur valeur ajoutée auprès des entreprises**. La question demeure néanmoins sur **la capacité des petites et moyennes structures à s'adapter** à cette nouvelle donne. En effet, s'il est une constante chez les acteurs interrogés, c'est bien **la question de l'historique et de la taille**. Les structures les plus en pointe sur leurs partenariats sont en effet celles qui ont **entamé ces démarches de partenariat il y a le plus longtemps**, ce sont aussi celles qui sont les plus dimensionnées pour créer des offres, répondre à des opportunités et démultiplier leurs formats de réponse.

Des partenariats entreprises de plus en plus multiformes

Le risque pour des structures sans expérience ni ressources humaines dédiées est de **s'épuiser dans des relations à multiples facettes sans en retirer de bénéfice suffisant**. Là encore, **le projet associatif doit rester la base de la réflexion** et permettre aux structures d'arbitrer sur la poursuite ou non d'un partenariat, d'une opportunité etc. **L'existence de ce garde-fou** permet ainsi d'organiser la croissance (ou l'a-croissance) des associations, de déterminer les formats de partenariats souhaités/souhaitables afin de les rechercher ou de faire sienne des opportunités quand elles se présentent. Ce faisant, les structures interrogées se mettent **en situation d'égaux vis-à-vis de leurs partenaires** et évitent les postures purement servicielles ou réceptrices, un gage de relation équilibrée.

Ainsi, le développement de partenariats à 360° peut conduire à **des relations plus durables et plus profondes avec les entreprises**. Ces partenariats multiformes ouvrent la voie à **des échanges continus et diversifiés**, permettant aux associations de mieux connaître les entreprises et vice versa. Cette connaissance mutuelle approfondie peut **favoriser la confiance et l'engagement réciproque**, transformant les entreprises en véritables partenaires impliqués dans la durée.



Crédit photo : Lycée AGIR

En revanche, si les associations ne sont pas en mesure de gérer la complexité de ces partenariats à 360°, elles risquent de **se retrouver cantonnées à un rôle de simple prestataire de services**. Les entreprises pourraient alors se contenter de solliciter les compétences spécifiques des associations sans s'engager pleinement dans une démarche de soutien et de collaboration sur le long terme. Il est donc essentiel que les associations **maintiennent une vision claire de leur mission et de leurs objectifs** afin de maintenir **une relation d'égal à égal** avec leurs partenaires et financeurs.

Conclusion

Chez Mécénat & Co, nous avons toujours été convaincus que **le projet associatif doit décider la politique de développement des ressources**. L'ensemble des structures que nous accompagnons ou que nous avons interrogées dans le cadre de nos études nous confortent dans cette idée. Le **développement des moyens** prend souvent trop de place dans le travail des équipes associatives qui finissent par **lui subordonner l'activité et le projet associatif** dans son ensemble.

Les structures qui font le choix inverse, même si ce choix les contraints parfois à des choix difficiles, se dotent d'**une approche plus pérenne**.

de leurs

points

de vue



Dans un paysage culturel français longtemps structuré par la puissance publique, l'Acap – pôle régional image fait partie de ces structures parapubliques qui, confrontées à la raréfaction des ressources, explorent de nouveaux chemins sans perdre de vue leur raison d'être. L'Acap œuvre au développement de la culture cinématographique en Hauts-de-France à travers le soutien à la création émergente, l'éducation aux images et la diffusion des films. Le pôle a dû, comme tant d'autres, repenser son modèle, ses alliances, et ses manières d'agir. Nous avons rencontré Hélène Binard-Laurent, Directrice administrative et financière de l'Acap-pôle régional image.

UN MODÈLE SOUS PRESSION, MAIS PAS SANS RÉPONSES

Longtemps soutenue par ses financeurs publics historiques – la DRAC - Hauts-de-France et le Conseil régional Hauts-de-France –, l'Acap doit aujourd'hui faire face à **une équation budgétaire plus complexe**. Les besoins et coûts augmentent (salaires, énergie, transports), les enveloppes publiques stagnent, et les incertitudes planent (pass Culture, arbitrages régionaux...). Pour maintenir ses missions, l'association a dû **s'ouvrir à d'autres formes de financement**.

Les projets traditionnels d'**éducation aux images en salles**, autrefois financés sur fonds publics, ne trouvent **pas forcément écho auprès des mécènes**. C'est donc dans l'éducation artistique et culturelle auprès de jeunes en situation de handicap que l'Acap a trouvé son premier mécénat avec le projet Singulier Pluriel – une réussite née non pas d'une stratégie marketing, mais d'**un besoin vital de finaliser un budget**.

« il y a un modèle à réinventer, mais on ne sait pas encore lequel »

REPENSER SON MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

L'entrée du mécénat dans la structure a entraîné **un effet domino**. L'équipe a **interrogé l'utilité de certains projets**, en a abandonné d'autres jugés secondaires ou redondants, comme une action cinéma avec des lycéens ambassadeurs. **L'heure est à la réduction des charges fixes** : mutualisation des véhicules, des locaux, des ressources avec d'autres structures culturelles avec lesquelles l'Acap partage un bâtiment.

Ici, le mécénat n'est pas un « plus », mais bien **un vecteur de résilience** : une façon de continuer à exister, d'alléger le poids de certaines lignes budgétaires, tout en s'ouvrant à de nouveaux réseaux. Il a permis **des rencontres humaines** – y compris en dehors du cercle culturel – et une sensation, précieuse, de **ne pas être seuls à naviguer dans la tempête**.

VERS UN MÉCÉNAT ÉTHIQUE ET STRUCTUREL

Le choix des partenaires est cependant scrupuleusement encadré. L'Acap a mis en place **un comité éthique** et **une charte du mécénat**, non pas pour se donner bonne conscience, mais pour **garder le cap**. Pas question de dénaturer son projet associatif : l'idée n'est pas de courir après l'argent, mais de **faire converger les engagements**.

Ce que l'Acap souhaite désormais, c'est **un mécénat de soutien structurel** – pas un financement événementiel, ni une simple prestation. Le mécène n'est pas un sponsor. Et pourtant, la réalité impose de se rendre visible, de se former à ces cultures différentes. En ce sens, l'adhésion à un club d'entreprises à vocation business a permis de **mieux comprendre le langage et les attentes du monde économique**.



UNE MUTATION QUI INTERROGE LES FRONTIÈRES ENTRE PROJET ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

Ce que l'Acap vit aujourd'hui, c'est aussi **la fin des barrières entre modèle d'action et modèle économique**. Financer un projet, c'est souvent en modifier les contours. Même sans « trahir » l'ADN, il y a une forme d'influence. L'association choisit alors de **rester dans l'alignement plutôt que l'opportunité**, quitte à dire non, quitte à ralentir.

Elle exprime aussi **les ambivalences du partenariat avec les mécènes** :

- Les relations longues permettent une meilleure compréhension mutuelle, mais restent rares.
- Les relations « prestation » peuvent dénaturer l'objet social et créer des effets de dépendance ou de court-termisme.
- Certaines initiatives de réseau (soirée à Mégacité avec Cerfrance, business clubs) n'ont pas porté leurs fruits, renforçant un sentiment de solitude.

UNE STRUCTURE RÉSILIENTE MAIS DONT LE MODÈLE RESTE SOUS TENSION

L'Acap a pris **le virage du financement privé, mais non sans tensions** : la logique est chronophage, nécessite une réorganisation des équipes, et bute parfois sur les limites du secteur (clients eux-mêmes subventionnés). **La priorité reste de ne pas épuiser les ressources humaines**. Car au bout du bout du modèle, il y a la question que beaucoup se posent à voix basse : **jusqu'à quand ?**

La structure a résisté. Elle **mutualise, optimise, et fait face avec créativité**. Mais derrière l'énergie, l'urgence s'installe. Et la conviction profonde que, dans la culture comme ailleurs, « **il y a un modèle à réinventer, mais on ne sait pas encore lequel** ».

Entretien réalisé avec



Hélène Binard-Laurent

Directrice administrative et financière de l'Acap

Agir pour le Cœur des Femmes est un fonds de dotation qui agit sur un angle de santé publique encore peu investi : la prévention cardiovasculaire et gynécologique spécifiquement pensée pour les femmes. Ce double ancrage médical et sociétal répond à une urgence : 200 femmes meurent chaque jour en France de maladies cardio-vasculaires, alors même que des actions simples de prévention peuvent sauver des vies. Agir pour le Cœur des Femmes est un fonds de dotation singulier créé par le Pr Claire Mounier-Véhier, et Thierry Drilhon, exclusivement financé par des fonds privés, à la croisée de la médecine et de l'engagement citoyen. Nous avons rencontré son délégué national, Erwan Martin.

UNE CROISSANCE TRÈS RAPIDE

Créé pour dépister et sensibiliser la société aux maladies cardiovasculaires et gynécologiques chez les femmes, Agir pour le Cœur des Femmes a connu une croissance fulgurante. En cinq ans d'existence, dont trois sans salarié, la structure s'est imposée comme une actrice incontournable sur les questions de santé au féminin. Portée par deux fondateurs au profil complémentaire — une professeure en médecine et un dirigeant d'entreprise —, le projet s'est développé avec une agilité peu commune dans le champ médico-social.

UNE CRISE COMME LEVIER DE TRANSFORMATION

L'été 2023 marque un tournant. Lors des émeutes urbaines de juin 2023, l'ensemble des équipements et véhicules du Bus du Cœur des Femmes est incendié. Un choc dans un premier temps, puis, paradoxalement, un déclencheur. Loin d'être un point d'arrêt, l'événement a accéléré la structuration du projet, provoqué un afflux de soutiens, et révélé la puissance du lien tissé avec les partenaires.

« Une crise, ça pousse à innover. Ça rend les projets plus vivants. Ça mobilise les équipes, ça révèle la combativité et une détermination hors norme ».



Crédit photo : Agir pour le Cœur des Femmes

Cet incendie symbolise aussi la fin d'un cycle : celui de l'émergence. Agir entre alors dans une phase de consolidation. Des premiers salariés sont recrutés, l'équipe se structure et les dispositifs se multiplient : Journée du Cœur des Femmes dans les établissements de santé, Journées du Cœur des Femmes en entreprise, événements territoriaux, partenariats avec les collectivités, actions de sensibilisation diversifiées et engagement de l'action scientifique.

Et surtout, l'entrée dans la générosité du public, avec plus de 4000 donateurs via HelloAsso, venus soutenir Agir pour le Cœur des Femmes dans l'épreuve.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ANCRÉ DANS LA MOBILISATION PRIVÉE

Agir pour le Cœur des Femmes, en tant que fonds de dotation, se développe sans subvention publique. Tout repose sur des ressources privées : mécénat d'entreprise, dons individuels et désormais des dispositifs de recrutement de donateurs plus ciblés liés au marketing direct et au digital.

La stratégie est claire : éviter les silos, croiser les leviers, expérimenter, mesurer, puis déployer. Et si besoin, ajuster. Ce travail itératif permet une montée en puissance progressive et maîtrisée. Le récent comité scientifique en est un exemple : il ouvre des perspectives nouvelles de financement, tout en renforçant la légitimité scientifique du fonds.



Crédit photo : Agir pour le Cœur des Femmes

UNE VISION DU MÉCÉNAT ALIGNÉE

Ce qui distingue Agir pour le Cœur des Femmes, c'est aussi sa capacité à attirer des mécènes autour d'un projet associatif qui reste central. Pas question de l'adapter artificiellement à un financeur. Ce sont les entreprises qui adhèrent à la cause, par du concret, pas l'inverse.

« On cherche à fédérer le plus grand nombre sur la base d'un projet précis et éprouvé. On cherche une concordance ».

Cette stratégie est aujourd'hui gagnante. L'image de marque du fonds, son ancrage territorial, son impact rapide sur les bénéficiaires séduisent. Les partenaires y trouvent un projet fort, une gouvernance claire, et une capacité à incarner une certaine idée de l'innovation sociale et sociétale, sans lourdeur bureaucratique.

Entretien réalisé avec



Erwan Martin

Délégué National d'Agir pour le Cœur des Femmes

« Une crise, ça pousse à innover. Ça rend les projets plus vivants. Ça mobilise les équipes, ça révèle la combativité et une détermination hors norme »

UNE STRUCTURE À L'ÉCOUTE DES MUTATIONS

Dans un contexte de crise des financements publics, le modèle d'Agir pour le Cœur des Femmes apparaît comme une alternative crédible. Il ne prétend pas remplacer les dispositifs publics, mais propose un chemin parallèle, plus agile, plus réactif, et capable d'agir vite, là où l'urgence l'exige.

L'enjeu désormais ? Pérenniser cette dynamique tout en préservant l'ADN. Trouver l'équilibre entre croissance et maîtrise. Ne pas épuiser les équipes. Et surtout, continuer à faire bouger les lignes pour la santé des femmes et créer les conditions de l'impact auprès du plus grand nombre.

Créée en juin 2020, l'association ARVIVA – Arts vivants, Arts durables part du double constat que le spectacle vivant a un rôle à jouer pour faire face aux enjeux environnementaux, et qu'il est particulièrement vulnérable à leurs conséquences. Ses activités s'articulent autour de la réduction des impacts des activités de spectacle et la défense d'une organisation sociale plus tolérante et juste pour le secteur culturel.

A ce titre, l'association mène des actions concrètes pour la **transformation écologique du spectacle vivant** : création d'un calculateur d'empreinte environnementale, rédaction d'un guide, mise en œuvre de formations, organisation de rencontres nationales etc.

De l'aveu même de Solweig Barbier, sa déléguée générale, ARVIVA a connu une croissance « inattendue » dès son démarrage. D'abord **réseau informel de professionnels de l'administration culturelle**, elle se structure officiellement en 2020 avec le dépôt de ses statuts. Cette étape marquait **une volonté de clarification et d'identification**, tant pour les membres que pour les partenaires potentiels.

PREMIER TEMPS : LA BOÎTE À OUTILS ET L'OPPORTUNISME

« Dès ses débuts, l'association a très vite développé des projets concrets : mesure d'impact environnemental (avec l'outil « Seeds »), programmation annuelle d'ateliers, et création d'un site internet servant de centre de ressources et de guide pour l'action » détaille Solweig Barbier, aujourd'hui administratrice et présente dès le début du projet.

Les neuf cofondateurs, familiers des rouages administratifs, **combinent ainsi temps de projet et bénévolat**. Cependant, il est vite devenu évident que le bénévolat seul ne suffirait pas à assurer la pérennité de la structure et il a donc fallu **lancer une recherche de financements pour soutenir les différentes initiatives**. Un an et demi après sa création, une personne est employée à mi-temps pour la coordination.

Un **premier modèle économique** se construit donc, basé sur des **subventions publiques** et le **mécénat** de la Caisse des dépôts. Pourtant, **ce modèle se révèle rapidement instable** à plus forte raison que la recherche de financeurs en lien fort avec les missions de l'association représente **un défi chronophage**.



Crédit photo : ARVIVA

SECOND TEMPS : FINANCEMENTS INSTITUTIONNELS ET FORMALISATION DU PROJET ASSOCIATIF

L'année 2022 a marqué un tournant avec un **Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)** qui a permis à ARVIVA de mieux cadrer ses actions et de **construire un véritable projet associatif**, jusqu'à basé sur des initiatives affinitaires. La nécessité de **moins dépendre du bénévolat** s'est imposée, notamment en raison de mandats limités à trois ans et d'une perte de vitesse de l'investissement des membres du conseil d'administration (CA).

L'enjeu de la **gouvernance est devenu central**. Plusieurs financements permettent de créer un poste de direction (déléguée générale) en 2023, entraînant **un temps d'ajustement pour définir le rôle de ce poste** au service d'une gouvernance bénévole.

« En termes de budget, l'association quadruple entre 2022 et 2023. Des réponses positives de soutien (PIA, ADEME), le développement d'outils de mesure et de formations, ainsi que l'embauche d'une nouvelle salariée ont entraîné une augmentation du budget et ça a posé plein de questions, notamment avec mon recrutement » se souvient Solweig.

En effet, **comment passer d'un projet affinitaire à un projet professionnel sans perdre de vue la nécessaire implication de chacun ?** Le CA est alors renouvelé et élargi, avec l'objectif de **ne pas surcharger ses membres** et de **créer une chambre de décision et de coopération où chacun trouve sa place**. 2024 n'en est pas moins une année qui a vu une forte expansion des projets, mais aussi un manque de temps pour la réflexion stratégique.

TROISIÈME TEMPS : VERS L'A-CROISSANCE ?

A partir de 2024, l'association s'interroge sur l'équilibre entre **institutionnalisation et agilité**. Les financements viennent en effet avec leur lot de contraintes et se pose la question d'**éviter l'accumulation de projets et de compétences**. Grâce à un lien de confiance fort entre le CA et les salariés et à la transparence du pilotage de la structure, il a été acté de **stopper la croissance de la structure**.

C'est ainsi que l'activité de formation qui représentait 25% des produits en 2023 est abandonnée et les actifs transmis à d'autres acteurs. « Des organismes de formation spécialisés se sont saisis du sujet donc on ne voyait plus l'intérêt de le maintenir, d'autant plus que les marges étaient faibles » indique Solweig.

« Après la forte croissance de 2023 et 2024, je pense qu'on aspire à un modèle basé sur l'indépendance, l'authenticité et une compréhension claire de notre mission par les financeurs »

L'année 2025 s'annonce ainsi comme **une année d'a-croissance budgétaire**, due à la **fin de financements ponctuels et à la volonté de faire évoluer le modèle socio-économique**. « Après la forte croissance de 2023 et 2024, je pense qu'on aspire ainsi à un modèle basé sur l'indépendance, l'authenticité et une compréhension claire de notre mission par les financeurs ».

L'association cherche à **naviguer entre éthique et opportunités, entre agilité et institutionnalisation**, tout en maintenant son projet associatif et ses valeurs. Une ligne de crête difficile à tenir et qui pose également **la question du bénévolat**, de ses modalités d'organisation et de valorisation (comptable et symbolique) au sein de la structure.

L'a-croissance budgétaire de 2025 est donc vue comme **une opportunité de recentrage sur l'essentiel : le maintien des projets clés** (Seeds, journées d'études), la dédramatisation de l'a-croissance et la fidélisation des financeurs. ARVIVA souhaite **privilégier des conventions de moyens plutôt que de résultats**, et ne pas céder au modèle « croissanciste » dominant. Enfin, ARVIVA accorde une attention particulière aux **conditions de travail de ses salariés** (salaires plus élevés, semaine de quatre jours, cadre de travail bienveillant), considérant que **l'engagement et le militantisme ne doivent pas se faire au détriment du bien-être au travail**.

Entretien réalisé avec



Solweig Barbier

Co-fondatrice et déléguée générale d'ARVIVA

Depuis 2012, Coral Guardian s'est donné pour mission de protéger et restaurer les récifs coralliens en impliquant directement les communautés locales. Loin d'une approche descendante, l'association française mise sur la co-construction avec les populations côtières, convaincue que la résilience écologique passe par la justice sociale.

Présente en Indonésie, en Espagne et au Kenya, Coral Guardian agit sur des territoires où les récifs sont à la fois des écosystèmes fragiles et des piliers économiques pour les habitants. Son modèle repose sur trois piliers : la conservation marine participative, la sensibilisation des publics et la recherche scientifique collaborative. Nous avons rencontré Coco Tamlyn, directrice de Coral Guardian.

UNE MISSION À DOUBLE IMPACT : ÉCOLOGIQUE ET SOCIAL

Au cœur de Coral Guardian : la protection et la restauration des récifs coralliens, au plus près des populations qui en dépendent. Une approche intégrée, qui refuse d'opposer écologie et développement local.

Les récifs sont soumis à deux types de pressions : les grandes menaces globales, comme le réchauffement climatique et l'acidification des océans, mais aussi des pressions locales, telles que les techniques de pêche destructrices ou la pollution.

Face à cela, Coral Guardian fait un pari audacieux : transformer les communautés locales en acteurs de la régénération. En Indonésie, leur premier projet a permis, en quatre ans, de multiplier par sept la population de poissons, dans une zone désormais protégée. Résultat ? Une biodiversité retrouvée et des ressources durables pour les habitants.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CENTRÉ SUR L'ENGAGEMENT CITOYEN ET ENTREPRENEURIAL

Aujourd'hui, Coral Guardian dépend à plus de 80 % du mécénat d'entreprise : adoption de coraux par les collaborateurs, dons liés au chiffre d'affaires, soutiens mensuels, appels à projets de fondations... Toute la stratégie repose sur une communication 100 % digitale, qui capitalise sur la force esthétique des récifs coralliens. « On a cette chance de travailler sur une thématique très visuelle, très concrète, même pour ceux qui n'ont jamais vu un récif de leur vie ».

En parallèle, l'association développe avec ses partenaires locaux des revenus complémentaires :

- En Indonésie : tourisme responsable en petit comité
- En Espagne : interventions scolaires rémunérées via des dispositifs publics
- Au Kenya : création d'activités alternatives

UNE STRATÉGIE D'ESSAIMAGE INTERNATIONAL

Depuis l'Indonésie, Coral Guardian a essaimé au Kenya et en Espagne, sur les côtes méditerranéennes menacées, dans une zone plus protégée mais jonchée de déchets de pêche (90 % des matériaux abandonnés). Chaque terrain, chaque partenaire local, chaque défi a façonné un modèle d'accompagnement sur-mesure, conçu pour une autonomie à minima de trois ans.

« On ne peut pas faire de protection sans les humains qui vivent avec les récifs. Ce sont eux les meilleurs gardiens ».

L'association intervient dès le lancement, en étant le principal financeur, puis aide les acteurs locaux à bâtir leur propre modèle économique : écotourisme, sensibilisation scolaire...

Un levier puissant pour construire une indépendance à long terme.

STRUCTURATION, CONSOLIDATION ET ESSAIMAGE

L'arrivée d'une responsable mécénat a marqué un tournant pour Coral Guardian. Jusqu'alors portée par les dons « grand public », l'association investit dans sa croissance, avec des postes clés comme celui en charge du développement de la plateforme digitale. Celle-ci vise à outiller des centaines de projets de restauration dans le monde, souvent très fragiles financièrement et scientifiquement.

Coral Guardian imagine désormais son futur comme un archipel : un projet emblématique par continent, en lien avec les communautés locales, et une plateforme pour accompagner l'essaimage. L'ambition ? Devenir un point de repère international pour une restauration écologique, participative et durable.



« On ne peut pas faire de protection sans les humains qui vivent avec les récifs. Ce sont eux les meilleurs gardiens »

FAIRE RECONNAÎTRE LA VALEUR DES ACTIONS INVISIBLES

Un défi persistant : faire financer les fonctions support, les actions de sensibilisation, les stratégies à long terme. « On passe beaucoup de temps à justifier que nos frais de fonctionnement sont essentiels à l'impact sur le terrain », nous explique la directrice.

Les échanges avec des acteurs comme 1% for the Planet permettent d'ouvrir la voie à une nouvelle culture philanthropique, moins focalisée sur le « tout terrain » immédiat, et plus consciente des besoins structurels des associations.

Entretien réalisé avec



Coco Tamlyn

Directrice de Coral Guardian

DES PARTENARIATS RESPONSABLES : ÉTHIQUE ET LIEN HUMAIN

Travailler avec les entreprises, oui. Mais pas à n'importe quel prix. Coral Guardian s'est dotée d'une charte éthique stricte : refus des partenariats contraires à ses valeurs environnementales ou sociales, et distance assumée vis-à-vis du greenwashing et du « produit-partage ».

« On n'a pas envie d'être associés à un produit, ni à une entreprise dont l'impact est en contradiction avec notre raison d'être ».

Au contraire, l'association cultive une relation humaine avec ses mécènes. Elle aime les rencontrer, écouter leurs conseils, apprendre de leur fonctionnement entrepreneurial. Certaines entreprises accompagnent Coral Guardian depuis ses débuts, y compris sur les frais de fonctionnement, souvent délaissés par les financeurs.

Le Fondation du Football a d'abord été une association de préfiguration d'une fondation reconnue d'utilité publique, créée à l'initiative de la Fédération Française de Football en 2008. « L'idée d'origine était de se mettre à l'écoute du terrain, d'imaginer des solutions innovantes et de s'affranchir de la lourdeur pyramidale de la grosse organisation qu'est la FFF » se souvient Guillaume Naslin, son délégué général. Devenue un fonds de dotation, la structure se donne pour mission de promouvoir un football durable et responsable. Son objectif principal est de développer des actions innovantes pour une vision citoyenne du football, en rappelant ses vertus éducatives et en encourageant l'innovation sociale.

UN LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE PAR ET POUR LES ACTEURS DU FOOTBALL

« Le premier retour que nous avons eu du terrain, c'était le manque de référentiels pédagogiques et méthodologiques pour utiliser le foot pour contribuer à l'éducation. Il remontait du terrain un besoin d'expertise » indique M.Naslin.

Le Fondation a donc travaillé à rassembler des acteurs qui ont une expertise en santé publique, environnement, en éducation comme l'ADEME ou Santé publique France. « C'est devenu notre grand savoir-faire : se positionner comme interface entre les besoins de terrains et les solutions ».



Credit photo : Fondation pour le Football

Les vertus éducatives du sport et ses valeurs sont des poncifs souvent entendus. Mais au-delà des convictions ou des croyances, comment organiser et objectiver l'apport du sport à la société ? « En France, près de 6 garçons sur 10 vont pratiquer le football dans un club affilié à la FFF avant leur majorité » illustre ainsi Guillaume Naslin. Si ce chiffre illustre la responsabilité portée par la FFF, il est également indicateur de son impact potentiel sur ces publics. C'est pourquoi le Fondation du Football lance dès 2008 les « Trophées Philippe Séguin ».

« L'idée était de formaliser un dispositif de remontée d'actions du terrain sans devoir passer par les filtres fédéraux traditionnels » indique le délégué général, et cela marche : « nous avons environ 400 projets qui remontent chaque année ».

Construire et consolider la légitimité n'en a pas moins pris du temps, à tel point que la structuration en fonds de dotation prendra 6 ans à aboutir.

UN FINANCEMENT PLURI-ACTEURS

Dès le début, le Fondation du Football a été financé par les acteurs institutionnels du football français : Fédération Française de Football qui apporte la moitié du financement mais aussi la Ligue de Football Professionnel, l'UNFP qui représente les joueurs, Foot Unis qui représente les clubs etc.

« Dès le démarrage on a eu l'idée de faire contribuer les différents acteurs du football et leur soutien nous permet de déployer notre ingénierie d'innovation sociale » indique Guillaume.

« Les institutionnels mais également les sponsors et des marques sont venues apporter leur soutien. Il y a notamment eu FDJ, qui est là depuis le début, sur différents programmes en lien avec l'égalité des chances ou encore Nike sur des projets de formation afin que les femmes soient davantage présentes dans l'encadrement du football ».

La volonté du fonds de dotation n'en demeure pas moins de développer sa levée de fonds pour arriver à un équilibre entre financeurs privés et issus du monde du football.

Très vite, le Fondation s'avère un atout précieux, à l'avant-garde des problématiques rencontrées par les clubs de football.

« On a d'abord un rôle de vigie : par exemple au moment de la réforme des rythmes scolaires en 2014, on a vu des projets nous remonter de toute la France sur la question du soutien scolaire. Un autre cas emblématique est la crise migratoire de 2015 : on a eu pleins de projets qui nous sont remontés autour de questions aussi simples que le langage, la licence, l'assurance pour des primo-arrivants qui voulaient pratiquer dans nos clubs ».

DE LA TÊTE CHERCHEUSE À LA BOÎTE À OUTILS

Loin de s'arrêter à ce rôle de vigie, le Fondation du Football intervient ensuite dans la modélisation des réponses apportées. En concaténant les retours terrains, en hybridant entre elles les solutions trouvées sur le territoire, en les confrontant à des experts, le Fondation crée des kits projets dédiés. Ces derniers sont ensuite déployés pour être testés auprès d'un réseau pouvant aller jusqu'à 1000 clubs pilotes.

« Une fois notre solution testée, on l'adapte en fonction des retours terrains puis on transmet l'outil au fédéral. Charge à lui de le diffuser largement auprès de nos 13 000 clubs » précise Guillaume Naslin.

Pour le futur, Guillaume Naslin souhaite avant tout « maintenir cette capacité à écouter le terrain et à être écouté par les institutions. Tant qu'on gardera ces deux piliers on sera efficace, on contribuera à l'intégration du foot dans la société et ses contributions ». Et de pointer sa volonté de davantage échanger avec les acteurs du sport : pour faire rayonner la capacité de changement du sport tout entier.

Entretien réalisé avec



Guillaume Naslin

Délégué général du Fondation du Football

« L'idée d'origine était de se mettre à l'écoute du terrain, d'imaginer des solutions innovantes et de s'affranchir de la lourdeur pyramidale de [...] la FFF »

Cette fonction de boîte à outils est également illustrée par le projet « Open Football Club ». Ce dernier consiste en la mise en place d'un catalogue d'intervenants au service des jeunes qui suivent leur cursus au sein de l'un des centres de formation des clubs professionnels et Pôles Espoirs, masculins et féminins. Éthique et réseaux sociaux, ouverture civique, engagement solidaire, culture, prévention santé... Les centres de formation bénéficient ainsi d'un véritable catalogue d'interventions en prévention portées par des acteurs de terrain (CNIL, Concerts de Poche, Colosse aux Pieds d'Argile, Action Contre la Faim...).

AGILITÉ, FRUGALITÉ ET AMBITION : COMMENT LE LYCÉE AGIR CONSTRUIT SON MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le Lycée AGIR, géré par l'association éponyme, accueille chaque année 270 élèves, de la quatrième au Bac Pro en passant par le CAP. Spécialisé dans les métiers de l'accueil et du soin, ses effectifs sont composés à 45 % d'élèves boursiers et 15 % en situation de handicap. Le lycée a pour mission l'insertion professionnelle et sociale des jeunes issus des territoires ruraux de Langon et Pauillac.

S'ADAPTER À L'ÉVOLUTION DES MODES DE FINANCEMENT

« Les recettes du passé ne peuvent plus fonctionner », indique d'emblée Jean-Christophe Marie, le directeur de l'établissement. Depuis plusieurs années, le Lycée doit en effet **composer avec des financements en baisse**.

La première adaptation réalisée a été **une maîtrise drastique des charges** qui, au-delà d'une gestion sérieuse, a amené la structure à **réviser ses plans de développement**. Partant, le développement des ressources du Lycée AGIR repose donc aujourd'hui sur **une flexibilité accrue**.

Pour répondre à cet enjeu, le Lycée AGIR a cherché à diversifier ses ressources. « Il n'est pas possible d'attendre tout des pouvoirs publics, le contexte entraîne une évolution des modes de financement », argumente le directeur. L'établissement a donc développé au fil des ans **une stratégie de relations entreprises à 360°** : s'il avait depuis longtemps l'habitude de solliciter ces acteurs pour les stages de ses élèves, il a ensuite travaillé au développement puis à **l'optimisation du versement de**

la taxe d'apprentissage des entreprises avant d'en arriver à l'élaboration d'**une stratégie de financement par le développement du mécénat**.

Cette adaptation repose cependant sur deux choses, précise le directeur. La première est **la remise en question constante des pratiques de l'association** face à un contexte financier en évolution continue. De plus, la stratégie de diversification des ressources doit porter sur **une valorisation forte des réussites**, même celles qui paraissent moins importantes en interne.

« Il faut mettre en valeur tout ce qu'on fait pour attirer des gens qui regardent autrement nos modes de fonctionnement [...]. Dès lors qu'il y a un super projet, on a simplement besoin de trouver les interlocuteurs qui souhaitent développer leurs politiques RSE sur ces sujets ».

Les liens existants entre les entreprises du territoire et l'établissement sont ainsi régulièrement approfondis pour **créer des partenariats à plusieurs entrées**.

SAISIR LES OPPORTUNITÉS ET MUTUALISER FACE À LA BAISSÉ DES SUBVENTIONS

L'enjeu majeur du Lycée AGIR dans son projet de développement passe notamment par **la création de nouvelles classes** et de formations **malgré la baisse des subventions publiques** tandis que les besoins professionnels continuent d'évoluer.

L'année passée, le Lycée AGIR a ainsi identifié **un besoin de formation sur le marché des crèches**. En effet, les groupements de crèches ont réclamé le développement d'un nouveau titre professionnel **pour pallier les besoins de management des équipes**.

Afin de mettre en place cette nouvelle formation et agir sur sa mission d'insertion professionnelle, **l'établissement s'est tourné vers d'autres acteurs pour la financer**. Une convention de partenariat et d'exclusivité a été signée avec un centre de formation en Gironde, palliant ainsi le manque de subventions publiques pour l'ouverture de nouvelles classes. **Cette mutualisation permet l'ouverture de la formation** pour les élèves dès la rentrée 2025.

La diversification des offres de formation du Lycée AGIR par la mutualisation avec d'autres acteurs s'inscrit ainsi dans **une cohérence entre les besoins de formation et ceux du marché de l'emploi** sans dépendance aux subventions publiques.



Crédit photo : Lycée AGIR

RÉUSSIR À CRÉER UN PONT ENTRE LES MÉCÈNES ET LES BÉNÉFICIAIRES

Le projet de diversification des ressources du Lycée AGIR pour l'insertion sociale et professionnelle de ses élèves repose donc sur **une stratégie de développement des ressources financières auprès des entreprises du territoire**. Au-delà de la recherche de financements, c'est l'opportunité d'**établir un lien direct entre les bénéficiaires** (les élèves) **et les mécènes** qui est venue nourrir le projet.

« Il faut mettre en valeur tout ce qu'on fait pour attirer des gens qui regardent autrement nos modes de fonctionnement »

Le Lycée AGIR invite donc régulièrement les entreprises et les mécènes à **rencontrer les élèves pour comprendre leurs attentes**, et être à l'écoute de ce que les jeunes réalisent. « Le but c'est de faciliter la communication avec les différentes générations pour devenir « une cheville ouvrière » et donc faciliter l'intégration des élèves dans les entreprises après leurs études », explique Jean-Christophe Marie, directeur du lycée.

Au-delà de la mission d'insertion sociale et scolaire des élèves, **c'est la mission d'insertion professionnelle qui est engagée** afin de **permettre une meilleure inclusion des futurs salariés**. « Ce qu'on veut, c'est créer un pont entre les employeurs et les futurs salariés », précise le directeur.

La **stratégie de recherche de financements** vient donc s'inscrire pleinement dans la **mission d'insertion professionnelle** de l'établissement, permettant d'**intégrer les mécènes au projet** tout en accompagnant les élèves dans leur insertion professionnelle. Cet état des lieux démontre comment les partenariats entreprises évoluent vers **une relation de plus en plus multiforme**, mettant les associations en position de **renforcer leurs ressources propres**. Charge à elles de continuer à **faire primer leur objet social dans leur relation avec leurs partenaires**. Un challenge relevé par le Lycée AGIR !

Entretien réalisé avec



Jean-Christophe Marie

Directeur du Lycée AGIR

UNIS-CITÉ SOLIDARITÉ ENTREPRISES, UN OUTIL POUR UNE RELATION ENTREPRISES MULTI-CANAL

Unis-Cité est une association française qui propose aux jeunes un engagement solidaire d'au moins six mois à temps plein. Créée en 1995, elle est à l'origine du service civique. Son budget 2023 s'établit à 41,6m€, sans compter les indemnités versés par l'Etat aux jeunes faisant leur service civique. Ses ressources sont à 63% issues du public, à 27% du privé et 10% proviennent d'autres sources. Depuis 2014, l'association met en œuvre un format innovant de développement de ses ressources propres, en lien fort avec son projet associatif : Unis-Cité Solidarité Entreprises. Son directeur général Manuel Pomar a accepté de nous partager son expérience.

INSPIRATION OUTRE-ATLANTIQUE



Crédit photo : Unis-Cité Solidarité Entreprises

L'idée d'Unis-Cité Solidarité Entreprises prend racine aux États-Unis, inspirée par l'association « City Year ». Cette structure a développé « Care Force », une entité qui propose des temps solidaires aux collaborateurs des entreprises partenaires de l'association (journées ou team building solidaires etc.). Cette expérience américaine a amené des entreprises américaines basées en France à solliciter des services similaires auprès d'Unis-Cité.

« Après une longue phase de gestation, le service a été incubé en 2012, testé sur le marché avec des expériences variées, notamment avec Timberland, afin de valider son modèle » se souvient Manuel Pomar.

CRÉATION ET CROISSANCE

Les débuts ont été marqués par des débats de gouvernance sur l'alignement entre l'objet associatif et l'activité de la filiale, ainsi que sur les valeurs. Des discussions ont également porté sur la structuration interne et la gestion des interactions entre l'association mère et sa filiale. Enfin, Unis-Cité Solidarité Entreprises est officiellement créée en 2014, avec déjà des pré-contrats assurant une activité solvable.

Unis-Cité Solidarité Entreprises, qui est une SASU, permet ainsi à Unis-Cité de consolider sa politique de relations entreprises avec une offre à 360° :

- Une offre de mécénat traditionnel qui passe en direct par l'association
- Une offre événementielle permettant l'engagement collaborateur
- Une fondation sous égide qui lui permet de collecter auprès des grands donateurs individuels (chefs d'entreprises...)

« l'exigence d'avoir de l'impact et d'être utile, au même niveau qu'être rentable »

La société a aujourd'hui développé une offre événementielle complète avec des propositions dans les locaux de ses associations partenaires, au sein des entreprises clientes, dans des lieux tiers et même à distance.

« Un moment clé a été la signature d'un grand contrat pluriannuel avec L'Oréal pour le « Citizen Day » de l'entreprise. Ce partenariat a permis de tester et d'affiner le format du bénévolat d'entreprise, passant d'actions ponctuelles à un engagement plus structuré, pluri-annuel », se souvient Manuel Pomar.

« L'Oréal a joué un rôle essentiel en tant que client solide, permettant à Unis-Cité Solidarité Entreprises de se positionner comme un acteur garant de la qualité des événements et capable de délivrer sur une grande échelle ».

DÉVELOPPEMENT ET DÉFIS

L'année 2018 a vu l'émergence de concurrents, incitant Unis-Cité Solidarité Entreprises à initier un collectif informel pour rédiger une charte définissant les engagements réciproques et les standards pour les journées solidaires à impact. Cette démarche visait à prévenir les dérives et à garantir la qualité des actions. « En fait, on a commencé à avoir vent de quelques dérives », explique Manuel. « Au moment de l'apparition de plateformes de mise en relation, beaucoup d'associations nous disaient : on s'y retrouve plus trop, on reçoit des entreprises qui nous demandent de faire ci et ça et tout repose sur nous, alors que le modèle avec Unis-Cité Solidarité Entreprises qui organise tout permet de garantir davantage d'impact ».

Un autre défi tient à la relation entre l'association mère et l'entreprise : « On est toujours sur un chemin de crête, notamment du point de vue des politiques sociales et de rémunération dans les deux structures. On a vraiment un état d'esprit de groupe associatif (avec association et filiale) : on a envie de garantir une cohérence des politiques sociales et des avantages dans les deux structures et à la fois on doit tenir compte de la spécificité des activités qui n'ont rien à voir d'un point de vue métier. On cherche encore le bon équilibre et on arrêtera pas de chercher ».

La crise du Covid-19 a représenté un défi majeur, avec une réduction d'activité et des incertitudes. Cependant, l'adaptation au format digital et hybride ainsi que la fidélité de partenaires, notamment L'Oréal, a permis de poursuivre l'activité.

BILAN ET PERSPECTIVES

En 2024, Unis-Cité Solidarité Entreprises a fêté ses 10 ans. L'année 2025 verra la publication d'une étude d'impact sur les journées solidaires, mesurant leurs effets quantitatifs et qualitatifs sur les associations. « Le plus important c'est de ne pas uniquement considérer l'activité lucrative comme une source de financement. C'est à la fois la poursuite d'un vrai impact social ou environnemental, l'exigence d'avoir de l'impact et d'être utile et au même niveau qu'être rentable. C'est un code de conduite qu'on s'assigne depuis toujours, parce que l'un ne va pas sans l'autre ».

L'équilibre entre l'impact social et la rentabilité est donc un principe fondamental. Les dividendes versés à l'association mère sont anecdotiques au regard du budget de la structure (300k€ en 2023), mais les contrats nationaux générés par la filiale irriguent l'ensemble du réseau.

La stratégie multicanale de relations avec les entreprises, combinant prestations de services et mécénat, s'avère payante.

Entretien réalisé avec



Manuel Pomar

Directeur général de
Unis-Cité Solidarité
Entreprises

ENSEIGNEMENTS ET BONNES PRATIQUES

Parmi les défis persistants, Manuel note la difficulté à toucher les PME et les entreprises de taille intermédiaire, qui méconnaissent les possibilités d'engagement de leurs salariés. De plus, il reste à créer un système pour transformer les expériences de journées solidaires en engagements personnels ou professionnels durables.

Pour les structures qui souhaiteraient se lancer, Manuel Pomar souligne l'importance de ne pas sous-estimer les coûts et de viser la qualité dès le lancement d'une activité sur un marché. Il reconnaît que l'activité d'Unis-Cité Solidarité Entreprises, axée sur l'événementiel et l'humain, est à faible rentabilité, mais assume ce parti pris pour maximiser l'impact social. Il insiste également sur la nécessité d'accompagner les associations et de créer des expériences « waouh » pour les salariés, afin de susciter un engagement durable.

NORD ACTIF : METTRE LA FINANCE AU SERVICE DU BIEN COMMUN

Nord Actif est une association faisant partie du réseau national France Active, au service des entrepreneurs locaux ainsi que des structures de l'ESS.

A l'échelle du département du Nord, depuis 2002, grâce au soutien de ses partenaires, Nord Actif agit au quotidien pour mettre la finance au service des personnes, de l'emploi et des territoires. De l'émergence au développement, Nord Actif donne aux entrepreneur.e.s engagé.e.s les moyens d'agir et les accompagne dans leurs problématiques, à travers des dispositifs financier ou de conseil comme le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) ou le Dispositif d'Appui aux Structures de l'Économie Sociale et Solidaire (DASESS) notamment.

INVESTIR POUR STRUCTURER

« Pour les associations, coopératives et autres structures engagées, le monde du financement peut sembler intimidant et souvent inaccessible » commence Guillaume Laumailé, référent accompagnement du pôle ESS. Ce sentiment peut pousser certaines d'entre elles à **se lancer seules dans des investissements importants, mettant ainsi en péril leur stabilité financière.**

L'**auto-financement**, qui peut apparaître comme la solution la plus simple, comporte en effet **plusieurs risques et limitations**. Mal planifié, un investissement peut rapidement **épuiser les réserves financières d'une structure**, laissant peu de marge de manœuvre en cas d'imprévu. La disparition de ce « matelas de sécurité » peut mettre en péril la pérennité de la structure. De plus, **l'auto-financement limite souvent les ambitions des structures**, les contraignant à renoncer à des projets potentiellement transformateurs faute de moyens adaptés. Pour répondre à ces défis, **Nord Actif propose un accompagnement personnalisé par des conseillers experts**, et des solutions de financement adaptées.

« Nous aidons les structures à construire et challenger leur modèle économique, en apportant des perspectives nouvelles et en renforçant la viabilité des projets. De plus, notre mise en réseau permet de connecter les porteurs de projet avec des partenaires pertinents, ouvrant ainsi des opportunités de collaborations fructueuses », détaille Guillaume.

Pour structurer les futurs investissements, Nord Actif peut agir par la **mise en place du Prêt Gratuit** (un prêt court terme d'une durée de 12 à 18 mois, assorti d'un différé, d'un montant maximum de 50 k€ à taux 0%). Il sera mobilisé dans le cadre d'un tour de table ou, a minima, devra **permettre le maintien ou le réaménagement de concours financiers existants**. Nord Actif se positionne ainsi comme **un facilitateur du collectif** et veut mobiliser toutes les parties prenantes autour du porteur de projet.

Ce prêt peut amorcer la **relance** en reconstituant la trésorerie, en couvrant la perte ponctuelle non comblée par les autres aides et dispositifs exceptionnels, et en couvrant le BFR initial de relance. Il s'agit de **stabiliser la situation financière de l'entreprise** en vue de préparer une levée de fonds ultérieure.

Cet accompagnement permet aux structures de **naviguer sereinement dans le monde du financement**, sécurisant ainsi leurs investissements et leurs développements. Cette initiative vise à **fournir aux structures les plus engagées les moyens financiers nécessaires pour réaliser leurs projets les plus ambitieux**, tout en assurant leur **stabilité** et leur **croissance** à long terme.

SOUTENIR LES STRUCTURES EN DIFFICULTÉ

Dans **un contexte parfois plus difficile pour les structures engagées**, certaines peuvent se retrouver en difficulté. C'est dans ces moments critiques que Nord Actif s'engage pleinement à leurs côtés grâce au **dispositif DASESS**, offrant **un accompagnement sur-mesure** pour maintenir les structures employeuses, préserver les emplois, et ainsi **faire perdurer leurs actions et impacts sur le territoire.**

« Notre approche commence par une identification précise des problématiques spécifiques de chaque structure », explique Guillaume.

« Nous aidons les structures à construire et challenger leur modèle économique, en apportant des perspectives nouvelles et en renforçant la viabilité des projets »

« Nous faisons ensuite intervenir des experts spécialisés dans les domaines concernés, nous élaborons un plan d'action concret et détaillé pour redresser la situation et donner un nouvel élan à la structure. En cas de besoin, cet accompagnement peut être complété par une avance remboursable à taux zéro (jusqu'à 100 k€), offrant à la structure le temps et les ressources nécessaires pour travailler sur ses problèmes sans se préoccuper de sa trésorerie ».

L'engagement de Nord Actif est de **s'assurer que ces structures puissent non seulement survivre, mais également retrouver une dynamique de croissance et poursuivre leurs engagements**. Notre soutien vise à **renforcer leur résilience** et leur capacité à surmonter les défis, assurant ainsi la pérennité de leurs missions et leur impact durable sur le territoire.

En somme, le soutien financier et stratégique de Nord Actif **sécurise** les investissements, **consolide** les modèles économiques et **assure** la pérennité des structures de l'ESS. Cet accompagnement **renforce** le tissu socio-économique régional et **favorise un impact social positif et durable.**

Entretien réalisé avec



Guillaume Laumailé

référent accompagnement
du pôle ESS

aller plus loin

OUVRAGES

Renault-Tinacci, M. (2021). *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*. La Documentation française.

Sibieude, T., & Trelu-Kane, M. (2011). *L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*. Rue de l'échiquier.

Vanvincq, B. (2022). *BAROMÈTRE DE LA SANTÉ FINANCIÈRE DES ASSOCIATIONS 2022*. Observatoire régional de la vie associative en Hauts-de-France.
<https://www.orva.fr/barometre-de-la-sante-financiere-des-associations-2022/>

Jurisassociations. (2019). *Les modèles socio-économiques d'intérêt général : Supplément*. calameo.com.
<https://www.calameo.com/editions-dalloz/read/004648343de680f60ffd0?authid=8lodY4wdmH7G>

ETUDES ET RAPPORTS

Avisé. (2022). *Principales offres de financement dédiées aux entreprises de l'ESS*.
https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220211/avise_202111_cartographie_des_financements_v2.2.pdf

Avisé. (2019). *Imaginer son modèle économique grâce au social business model canvas : Guide Se lancer dans l'entrepreneuriat social*.
https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20201019/business_social_model_canvas_-_guide_se_lancer_dans_lentrepreneuriat_social_avise_2019.pdf

Avisé (2017). *Stratégies d'évolution des modèles socio-économiques des associations*.
<https://www.avise.org/ressources/strategies-devolution-des-modeles-socio-economiques-des-associations>

CESE (2024). *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*.
<https://www.lecese.fr/actualites/renforcer-le-financement-des-associations-une-urgence-democratique-le-cese-adopte-lavis>

Le Mouvement Associatif Hauts-de-France. (2022). *Mettre la vie associative au coeur des politiques régionales des Hauts-de-France en 10 propositions*.
<https://lmahdf.org/wp-content/uploads/2022/09/Plaidoyer-Assises-Octobre-22-VF.pdf>

Le RAMEAU (2025). *Vers de nouveaux modèles socio-économiques ?*
https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2025/02/LR_Rapport-Conclusif-2025-Vers_Nouveaux-modeles_socio-economiques-BAD.pdf

Le RAMEAU. (2020). *Fiche Repère : Modèles socio-économiques d'intérêt général*.
<http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2020/10/LR-ModelesSocio-EconomiquesIG-FicheRepere.pdf>

PLATEFORMES DE RESSOURCES

Admical. <https://admical.org/>

Association Française des Fundraisers. <https://www.fundraisers.fr/>

Avisé. <https://www.avise.org>

France Active. <https://www.franceactive.org/>

Le Mouvement Associatif. <https://lemouvementassociatif.org/>

France Générosités. <https://www.francegenerosites.org/>

Carenews. <https://www.carenews.com/>

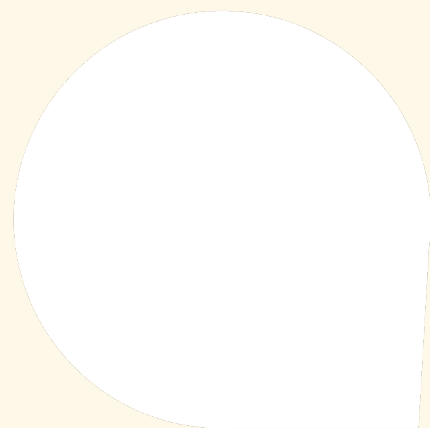
pour-suite

Cette deuxième étude ne prétend pas offrir de recette universelle. Elle trace plutôt **les contours mouvants d'un paysage associatif en transformation**. Les structures rencontrées tâtonnent, ajustent, se réorganisent, parfois à marche forcée. Mais toutes ont un point commun : celui de **ne pas renoncer à leur mission sous la pression des injonctions économiques**.

Elles nous montrent qu'il est possible — et nécessaire — de **penser autrement la relation entre modèle d'action et modèle économique**. D'assumer la complexité, **de ne pas opposer** impact et ressources, mécènes et gouvernance, croissance et sobriété. C'est cette **capacité à tenir ensemble les tensions**, à refuser les oppositions stériles, qui signe la maturité des associations que nous avons rencontrées.

Nous croyons que **l'avenir appartient à ces structures hybrides et déterminées**, capables de défendre leur projet tout en se rendant lisibles auprès de leurs partenaires. À celles qui **prennent le temps de définir ce qu'elles veulent — et ce qu'elles ne veulent pas**. À celles qui ne courent pas après toutes les opportunités, mais qui savent reconnaître les bonnes.

Le défi est de taille : maintenir l'agilité, préserver l'alignement, sécuriser les équipes, renforcer la relation aux territoires... Le contexte, on le sait, ne sera pas plus simple demain qu'hier. Mais à la lumière des témoignages réunis ici, nous restons convaincus qu'**un autre récit est possible** : celui d'**un secteur non lucratif solide, sobre, lucide**. Un secteur qui, loin d'être en déclin, **invente en ce moment même les formes d'engagement** et de financement de demain.



MÉCÉNAT&CO

www.mecenatetco.fr