



ENJEUX de l'ESS

# Panorama, enjeux et modèles socio-économiques du secteur associatif

*16 janvier 2018*

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES  
Tél. : 01-53-66-99-70 - [info@lerameau.fr](mailto:info@lerameau.fr)  
[www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)

En partenariat avec :

**ESSEC**  
CHAIRE  
ENTREPRENEURIAT  
SOCIAL

# Le RAMEAU, en quelques mots

- Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche empirique dédié aux alliances innovantes** au service du bien commun.
- Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie**, mises à disposition de tous en open source.
- Une démarche de **recherche fondée sur 3 leviers** : les dialogues de gouvernance avec suivi sur 36 mois minimum, les études scientifiques et la mise en débat entre acteurs, notamment sur les territoires

***L'ESSEC, un partenaire historique du RAMEAU***

## Le RAMEAU en chiffres

Association d'intérêt général, créée en 2006

**12 ans de recherche appliquée**

**500 organisations bénéficiaires**

900 expérimentations de terrain  
50 études de référence  
30 groupes de réflexion prospective

50 M€ mobilisés pour le changement  
d'échelle d'innovations sociétales

1 M€ de budget / 7 permanents  
et 8 contributeurs réguliers

## En co-construction avec notamment

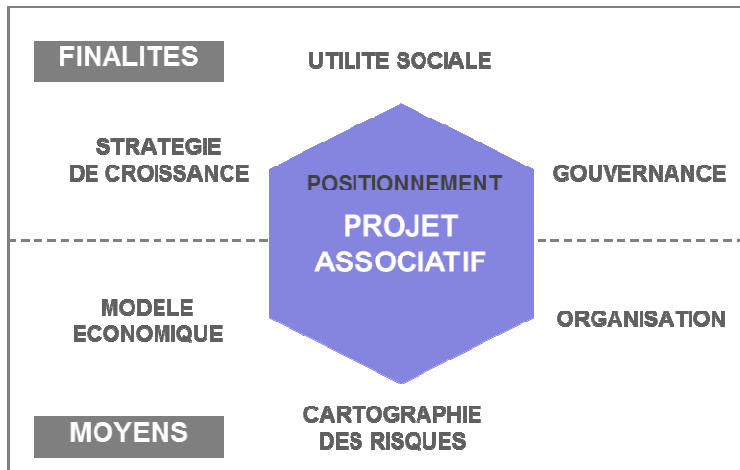


## Accompagnement stratégique des associations

Dès 2006, un programme de recherche sur l'accompagnement stratégique des associations.

Une recherche-action auprès de 150 associations d'intérêt général accompagnées dans leur réflexion stratégique.

La modélisation d'un nouveau dispositif d'accompagnement en France, fondé sur un modèle économique hybride et une gouvernance associant le secteur associatif, les professionnels du conseil et les acteurs institutionnels en charge de la consolidation du secteur associatif français.



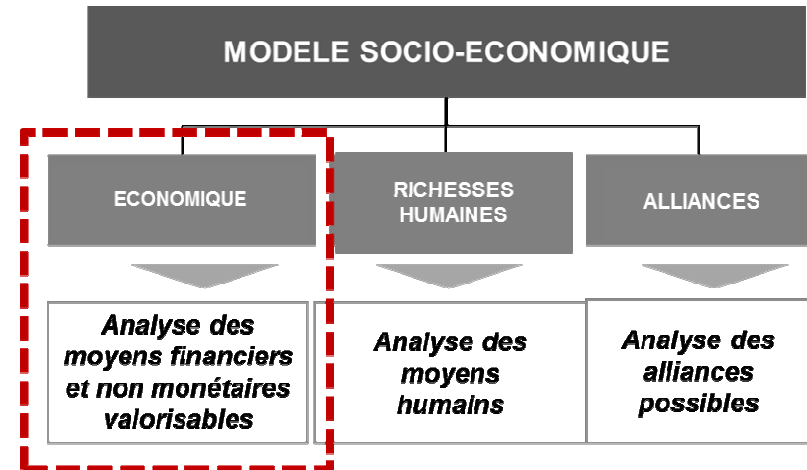
## Modèles socio-économiques associatifs

A partir de 2010, un programme de recherche sur la mutation des modèles socio-économiques associatifs.

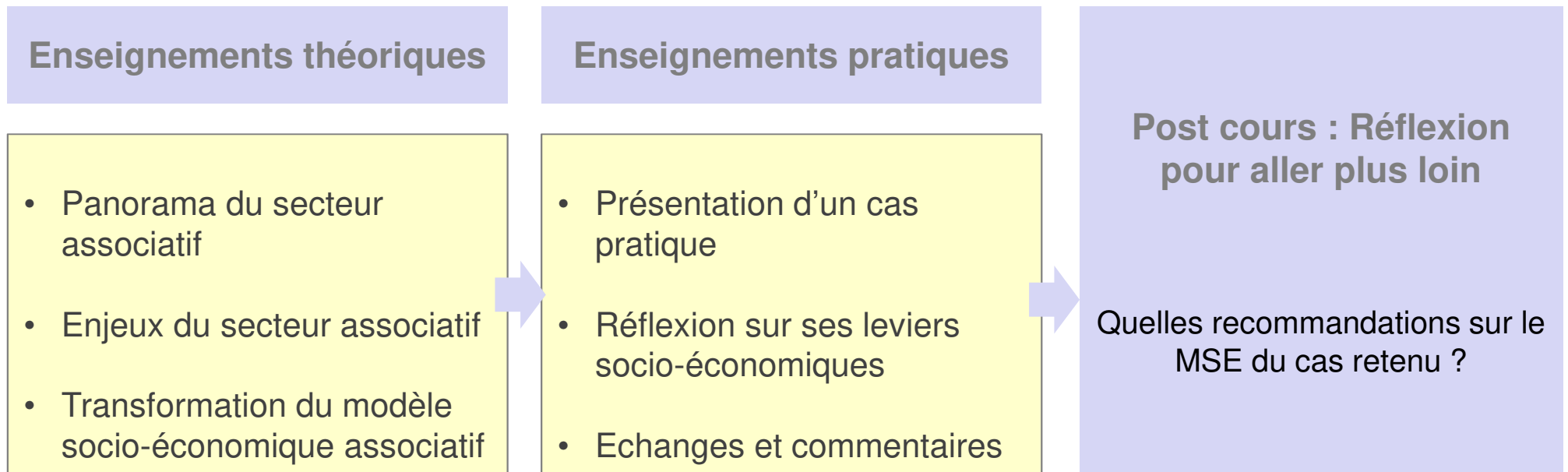
Une recherche-action auprès d'une cinquantaine d'associations d'intérêt général accompagnées dans l'évolution de leur modèle socio-économique.

La modélisation d'une typologie des modèles socio-économiques associatifs afin de faire ressortir les spécificités :

- Le triple levier économique, richesses humaines et alliances,
- Les 7 modèles types autour de 3 axes : l'autonomie des membres, le revenu d'activité et la solvabilisation par un tiers.



**10 ans de recherche-actions sur le panorama et les enjeux des structures d'intérêt général en France**



***Une démarche pédagogique en 3 temps***

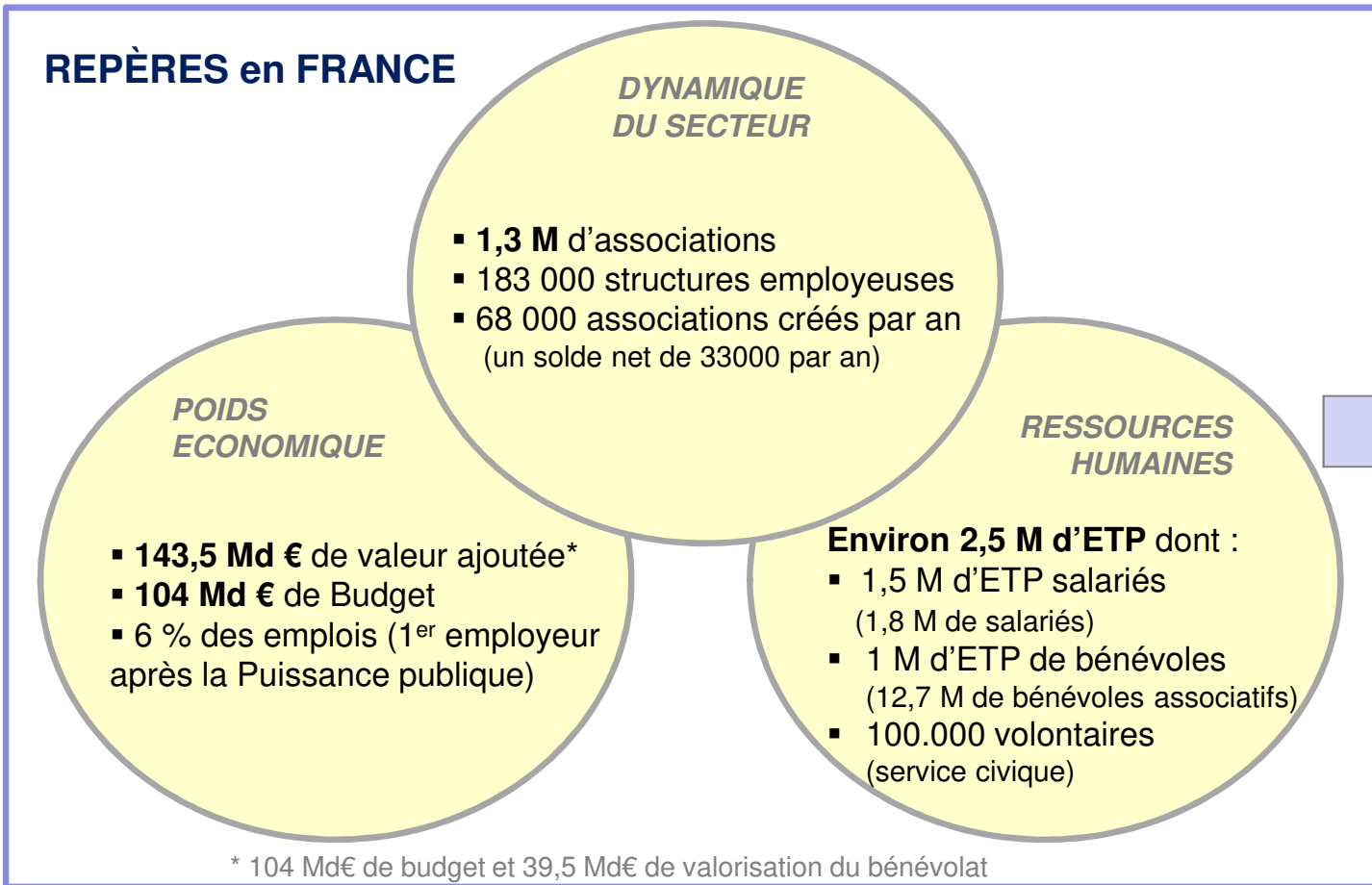
 **Panorama du secteur associatif en France**

Les enjeux du secteur associatif

La transformation du modèle socio-économique associatif

Etude de cas

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !



- Un acteur clé pour **structurer une réponse aux fragilités** des personnes et des territoires
- Un secteur mal connu en terme de poids économique
- Le secteur associatif représente environ **3,5% du PIB**,
- ... soit économiquement autant que le secteur de l'agriculture et l'agroalimentaire réunis

***Le secteur associatif, un acteur incontournable pour porter les actions d'intérêt général de terrain et favoriser la cohésion sociale***

■ Le secteur associatif est présent sur tous les domaines du « vivre ensemble » et du « faire société », acteur majeur de l'engagement



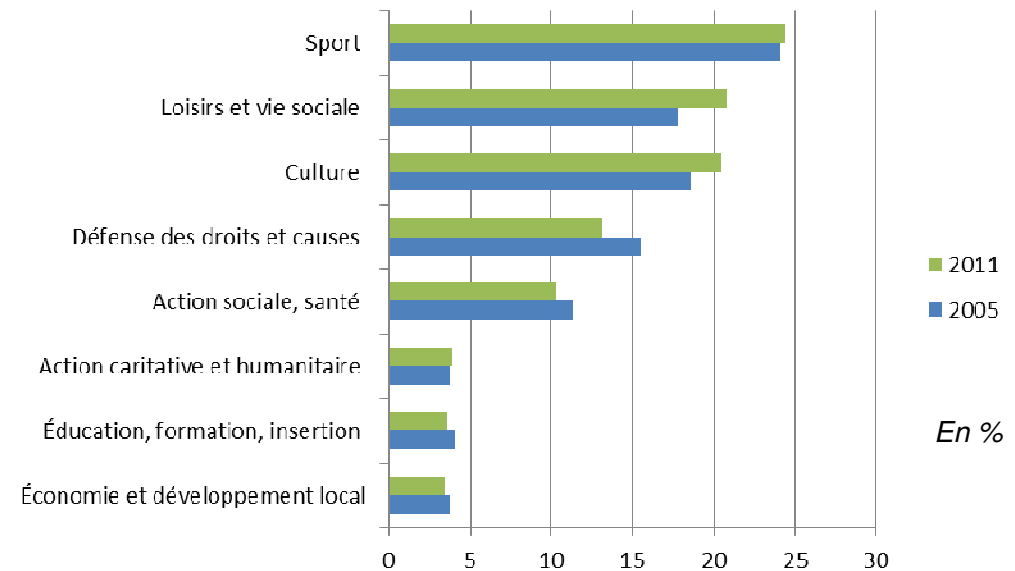
■ Une lecture différente des domaines d'intervention selon le nombre ou le poids économique

- ✓ selon le nombre : une présence très forte des associations sportives, culturelles et de loisirs qui représentent près de 65 % du nombre total d'associations en 2011.
- ✓ selon le poids économique : Le poids de certains domaines d'activités dans le budget global associatif est particulièrement significatif dans :

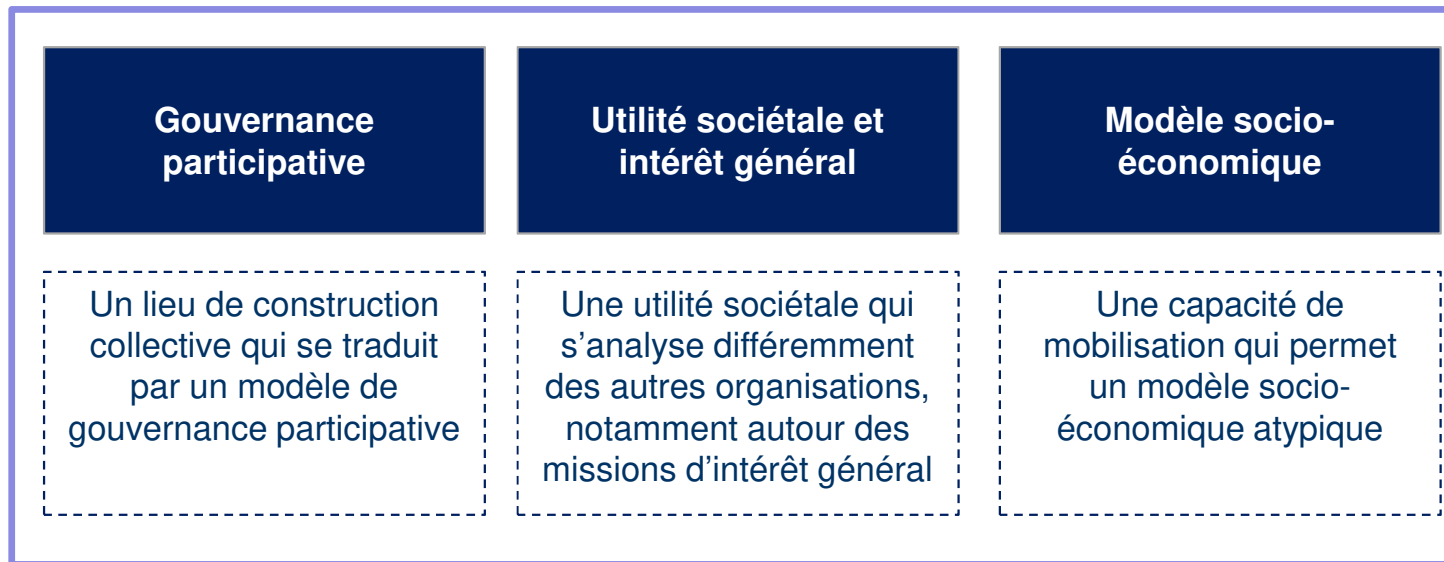
Action sociale, santé	45,1%
Éducation, formation, insertion	12,8%
Sport	10,9%
Culture	9,7%

Rapport "Le paysage associatif" – CNRS/ V Tchernonog – 2013

Répartition du secteur associatif par domaine d'activité  
Rapport "Le paysage associatif" – CNRS/ V Tchernonog – 2013



**Un secteur qui regroupe des réalités différentes et disparates**



***Un modèle atypique, très différent de ceux de la Puissance publique et des acteurs économiques, fondé sur 3 différences complémentaires***

- Le secteur associatif **porte des missions d'intérêt général** (... même si toutes les associations se sont pas d'intérêt général et que d'autres acteurs portent de telles missions ) :
  - Sont inclus les acteurs d'intérêt général de divers statut juridique type fondations, entreprises d'insertions...
  - Sont exclus les associations 1901 qui ne sont pas d'intérêt général (notamment celle exclusivement au service de leurs membres),
  - De même les associations économiques type fédérations, organisations socioprofessionnelles...
  
- Les associations assurent en particulier **3 missions d'intérêt général**



***3 missions d'intérêt général qui rendent le secteur associatif atypique ...***

Panorama du secteur associatif en France

▶ **Les enjeux du secteur associatif**

La transformation du modèle socio-économique associatif

Etude de cas

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !

# Enjeux du secteur associatif (1/2)



## BESOINS

Une **sollicitation de plus en plus forte** pour répondre aux besoins de Société qui incite à renforcer le positionnement des associations

- ✓ Apporter des réponses là où ni les Pouvoirs Publics ni les entreprises ne peuvent répondre
- ✓ Comprendre et détecter les « signaux faibles » pour inventer et tester des solutions innovantes au service des plus fragiles

## RESSOURCES

Une **diminution des ressources** qui nécessite de revoir en profondeur le modèle économique

- ✓ Financières : diminution des financements des Pouvoirs Publics
- ✓ Ressources Humaines :
  - Evolution du comportement des bénévoles
    - un engagement plus court, plus ciblé
    - plus nombreux mais moins présents
  - Nécessité de compétences de plus en plus pointues pour la mission sociale et la gestion

## BESOINS

++

*Effet ciseaux*

## RESSOURCES

--

***Le nouveau paradigme : faire plus avec moins...***

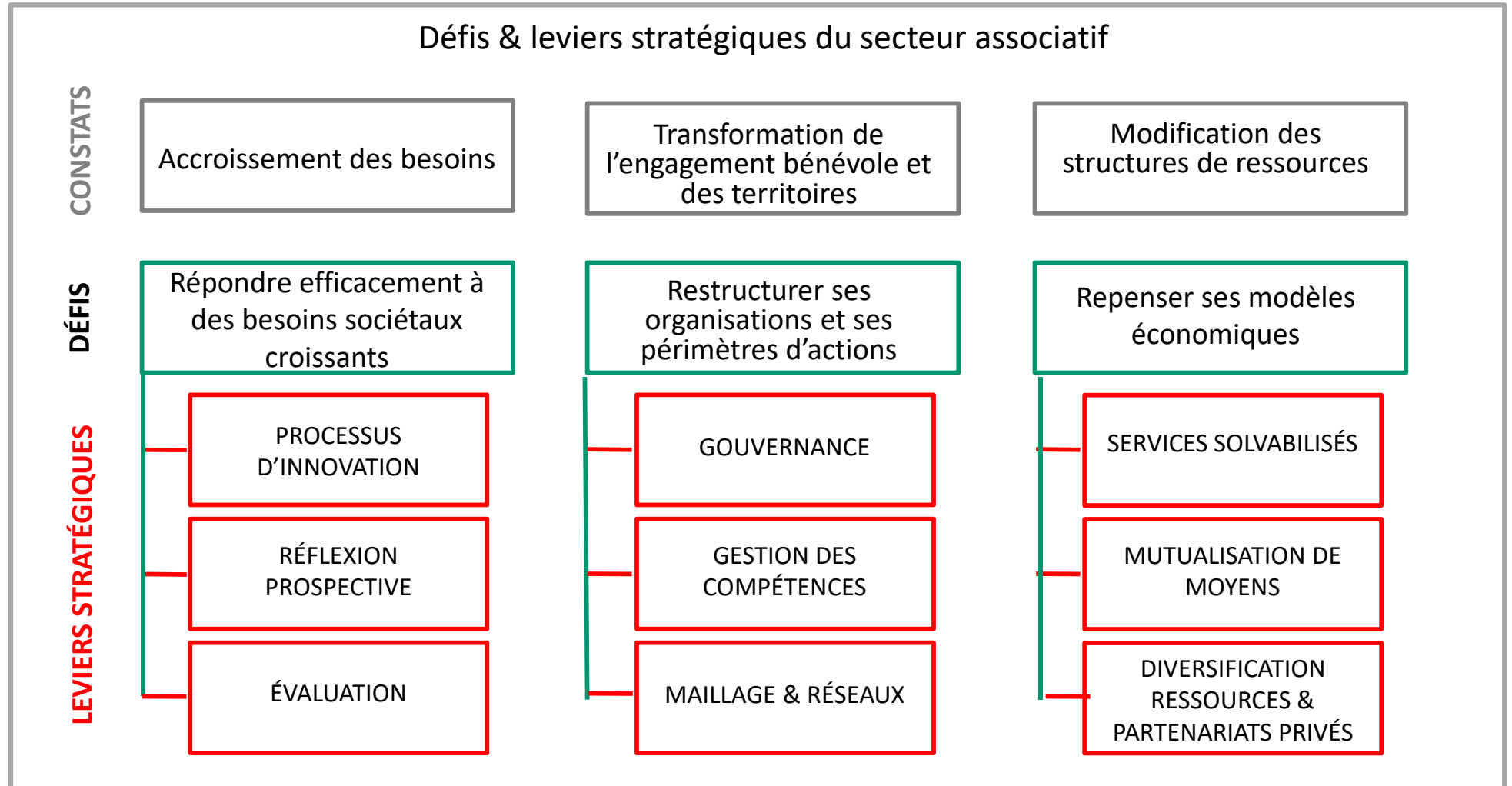
## MUTATIONS STRUCTURELLES

Une **modification profonde des structures** qui oblige à revoir en profondeur ses modes d'intervention

- ✓ **Evolution des territoires** : une diversité accrue (Région / Europe / Monde) dans un nouveau périmètre espace / temps
- ✓ **Evolutions des besoins des bénéficiaires** :
  - de l'assistantat vers l'autonomisation des bénéficiaires
  - des réponses collectives à des réponses individuelles
  - de la standardisation de la réponse à sa personnalisation
  - des solutions locales à une vision systémique des solutions

***... dans un contexte de profondes mutations structurelles !***

# Leviers de mutation du secteur associatif

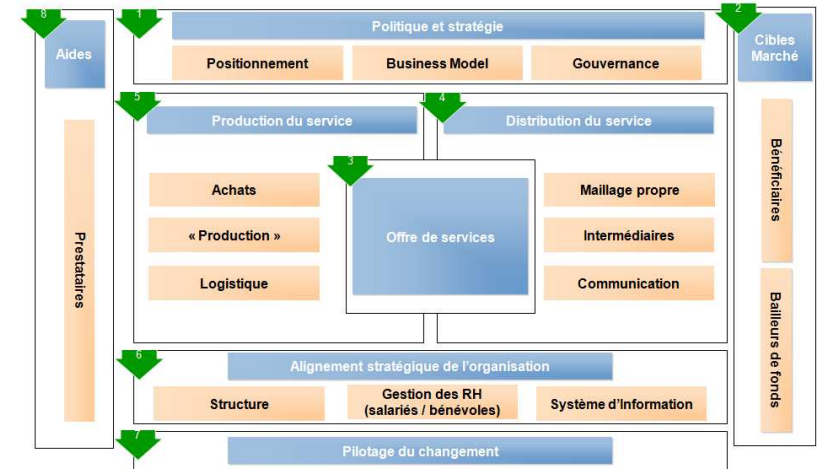


***9 leviers stratégiques à maîtriser pour assurer le développement du secteur***

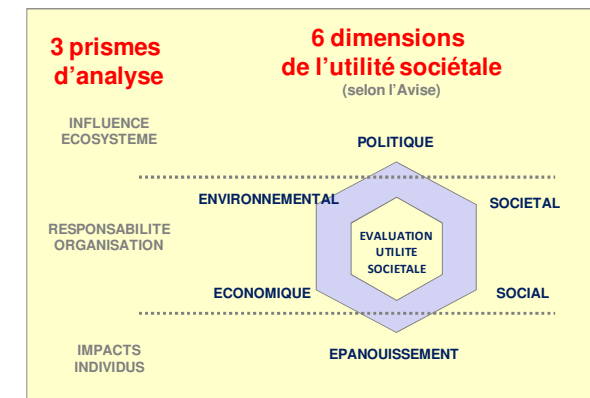
- Devant la raréfaction des ressources, les associations sont en « concurrence » ce qui les oblige à « justifier » de leur utilité
- Une pression de plus en plus forte se fait sur **l'évaluation de la performance** des associations
  - Alors que l'efficacité est l'une des forces du secteur associatif mais elle doit être démontrée
- **Au-delà de la mesure des moyens** mis en œuvre, la mesure de **l'impact sociétal** des projets associatifs en montre la pertinence, mais elle est complexe à mettre en œuvre

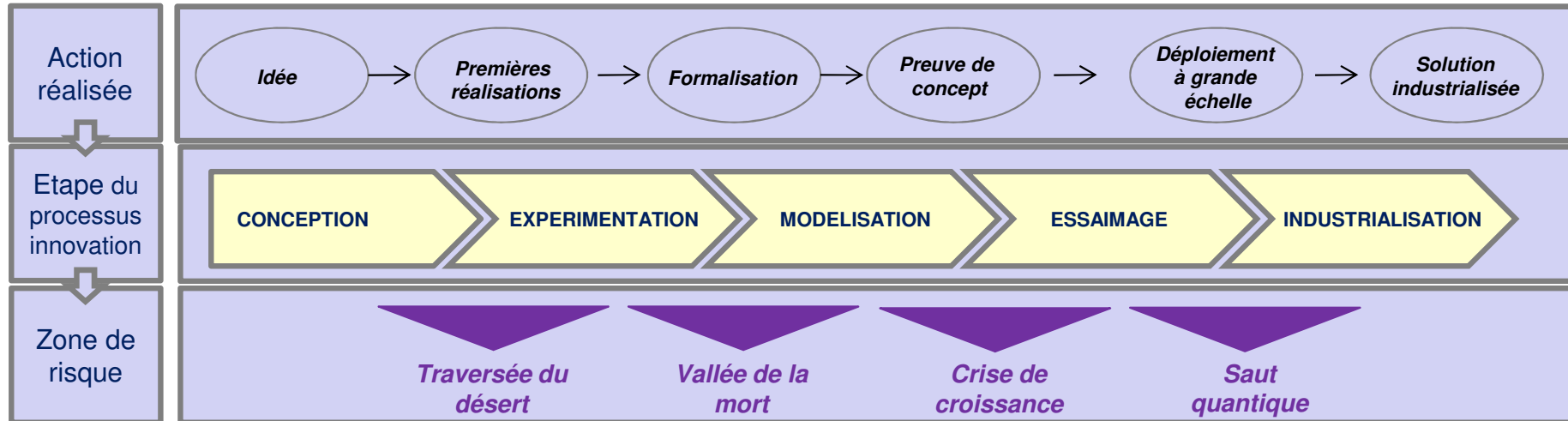
***Une valorisation des résultats encore à construire pour ne pas limiter la lecture à la performance***

## Les 8 leviers de performance des associations



## Au-delà de la performance, l'évaluation de la pertinence au travers de l'utilité sociétale





**Un processus d'innovation associatif en 5 étapes avec 2 spécificités majeures :**

- *L'inversion expérimentation / modélisation,*
- *L'industrialisation par irrigation.*

*Une capacité d'innovation prouvée sur de nombreux domaines : formation professionnelle, tourisme, services à la personne, économie verte accompagnement des fragilités, ...*

***Un défi majeur du secteur associatif... maitriser le processus d'innovation et assurer le changement d'échelle des initiatives novatrices***

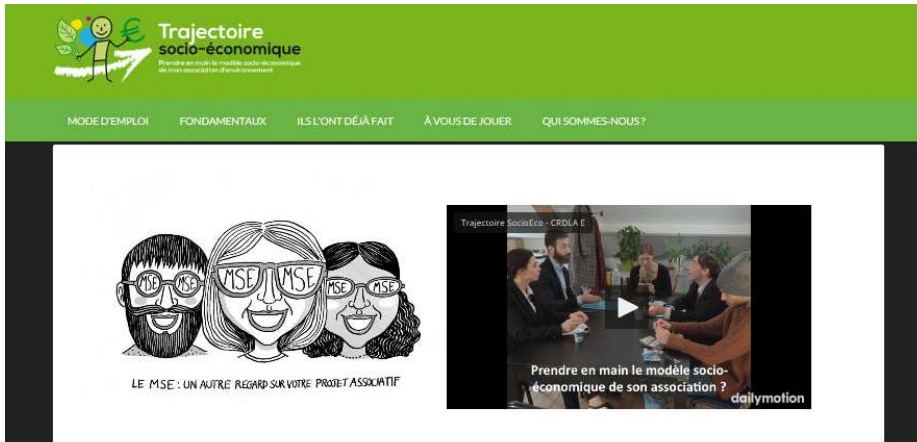
Panorama du secteur associatif en France

Les enjeux du secteur associatif

▶ **La transformation du modèle socio-économique associatif**

Etude de cas

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !



## Le vivre en image

*(lien au film d'introduction)*

### A qui s'adresse ce site ?

Aux dirigeant.e.s bénévoles et direction d'associations employeuses du secteur de l'environnement. Aux réseaux d'appui aux associations de l'environnement et tout particulièrement aux ... [Plus précisément...]

### A quelle question répond-il ?

Comment faire évoluer mon modèle socio-économique actuel pour pérenniser mon association et son projet associatif ? [Pour connaître les 3 objectifs de ce site internet...]

### Comment ce site va m'aider à y répondre ?

En proposant une démarche qui s'appuie sur des tutoriels vidéos et des outils pratiques pour m'aider à identifier des pistes d'évolution pour mon association.

### Par où commencer ?

Plusieurs parcours sont proposés en fonction de vos besoins.



Les illustrations en noir et blanc ont été réalisées par Noémie Weber. Tous droits réservés. Vous pouvez consulter ici les mentions légales.

### CONTACTEZ-NOUS

Restez informé ? Transmettre une suggestion ? Un commentaire ? Utilisez notre page de contact.

Votre avis nous intéresse !

### PLAN DU SITE

Cliquez pour accéder au plan du site.

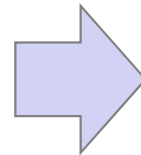
<http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>

*Une plateforme de capitalisation et d'accompagnement pédagogique*

## FINANCEMENTS

- ✓ **49 % fonds publics**
  - ✓ 24% subventions
  - ✓ 25% commande publique
- ✓ **36 % revenus d'activités**
- ✓ **11 % cotisations**
- ✓ **4 % fonds privés** (hors dons en nature )

Pour mémoire, le bénévolat représente le « 4<sup>ème</sup> tiers » de financement (39,5 Md€, pour 85 Md€ de budget)



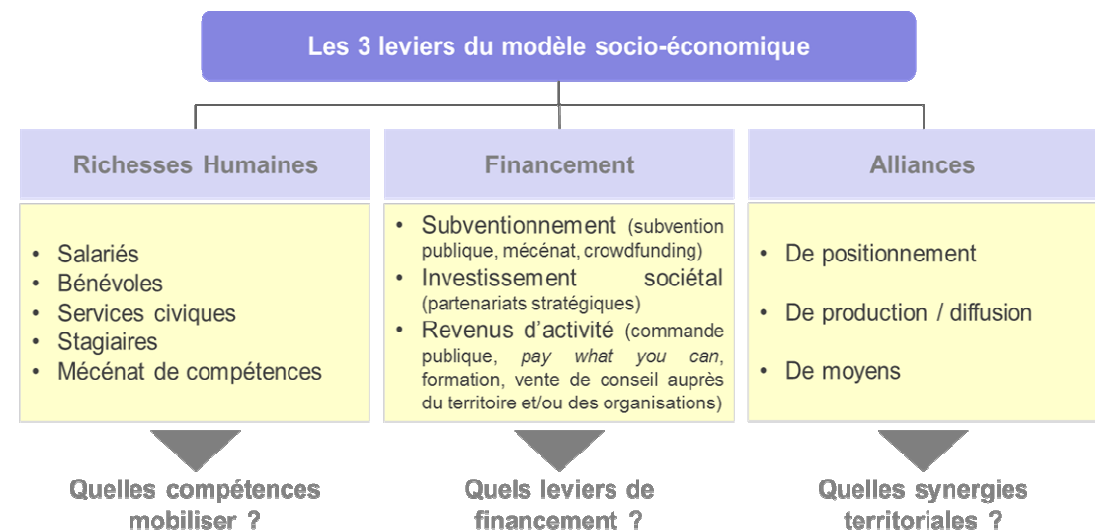
- Par nature, **une structure d'intérêt général ne repose pas sur un modèle économique d'auto-financement par les revenus d'activité**
- Une capacité de recours au bénévolat qui représente le tiers de la valorisation des ressources mobilisées
- Une **mutation** des relations avec les financeurs **de la subvention vers « l'investissement sociétal »** (cf. infra)

***Un modèle en profonde transformation***

- Le modèle socio-économique associatif comporte 3 leviers spécifiques
  - **Les leviers des richesses humaines** : les associations se caractérisent par l'articulation bénévoles / salariés / volontaires
  - **Les leviers financiers** : avec une mixité des sources de financements qu'ils soient publics, privés ou issus de revenus d'activités
  - **Les leviers des alliances** : face aux mutations sectorielles, les stratégies d'ouverture et les alliances innovantes impactent directement le modèle économique

- Des modèles hybrides par nature

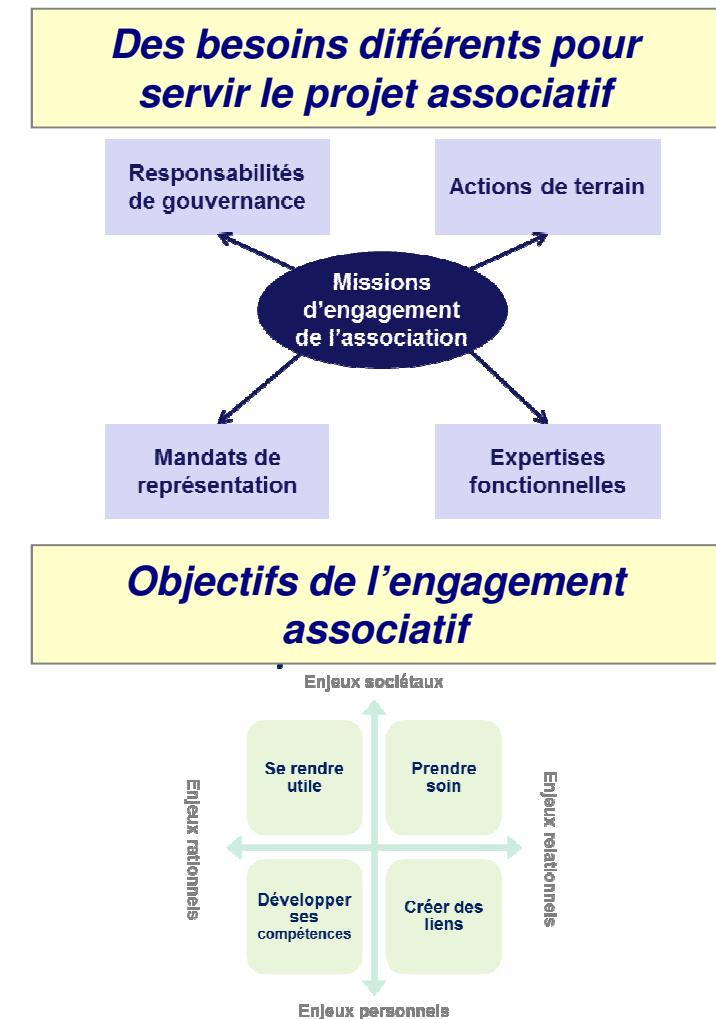
## Leviers du modèle socio-économique associatif



ATTENTION, le modèle socio-économique n'est pas l'analyse financière de l'association, c'est l'étude structurelle des ressources mobilisables pour réaliser le projet associatif

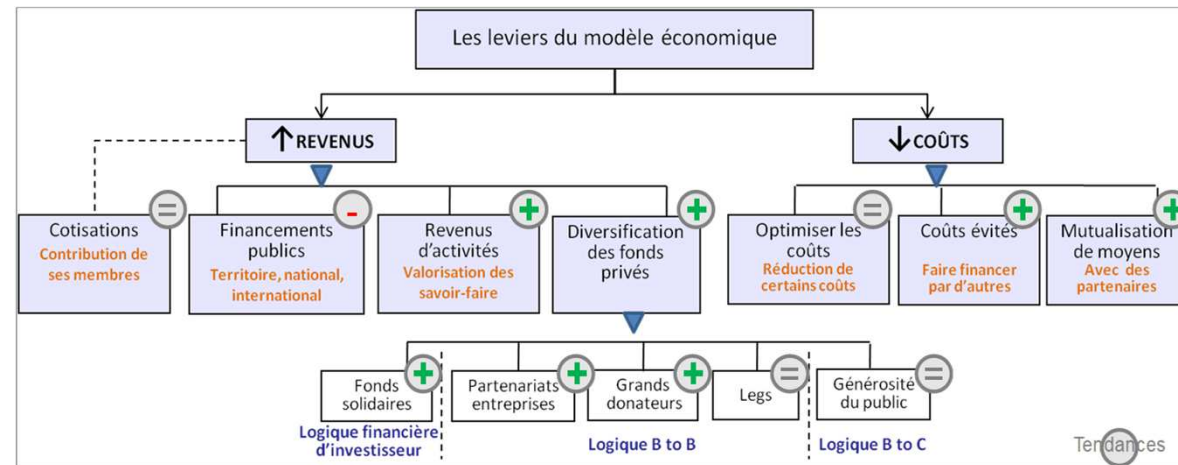
***Le modèle socio-économique, une clé de pérennité pour les structures d'intérêt général... mais une question complexe en raison de l'atypicité associative***

- Les associations articulent 3 natures de richesses humaines complémentaires
  - 12,7 millions de bénévoles (plus nombreux mais moins réguliers)
  - 1,8 millions de salariés (en progression rapide, avec une baisse en 2010)
  - 100.000 volontaires (avec une forte progression : 200 000 depuis 2010)
  
- Les compétences à mobiliser sont de plus en plus complexes, tant sur les activités que pour leur gestion
  - Les missions sociales demandent une technicité de plus en plus pointue
  - Des conditions de gestion qui se complexifient (ressources humaines, communication, fiscale, juridique, comptable, logistique, informatique ...). La structuration des organisations demande des compétences transversales
  - Une législation qui s'intensifie (exemple : loi 2002-2 sur les droits des usagers dans le domaine sanitaire et social, loi 2005 pour le handicap, loi 2007 pour la protection de l'enfance, etc.)
  
- La qualification et la formation des richesses humaines deviennent essentielles



***Une mobilisation de différentes formes d'engagement au cœur du modèle associatif***

- L'arbre des leviers permet d'identifier les sources de financement (en ressource ou en diminution des coûts) qui peuvent être articulées
- Les tendances de chacun des leviers permettent de comprendre la dynamique dans laquelle les projets innovants peuvent s'inscrire
- Les leviers prioritaires doivent être actionnés en fonction :
  - De leur pertinence avec le modèle économique et les missions
  - De la temporalité avec laquelle les effets sont produits car tous n'ont pas le même niveau d'investissement et temps de retour sur investissement
  - De la complexité pour les mettre en œuvre

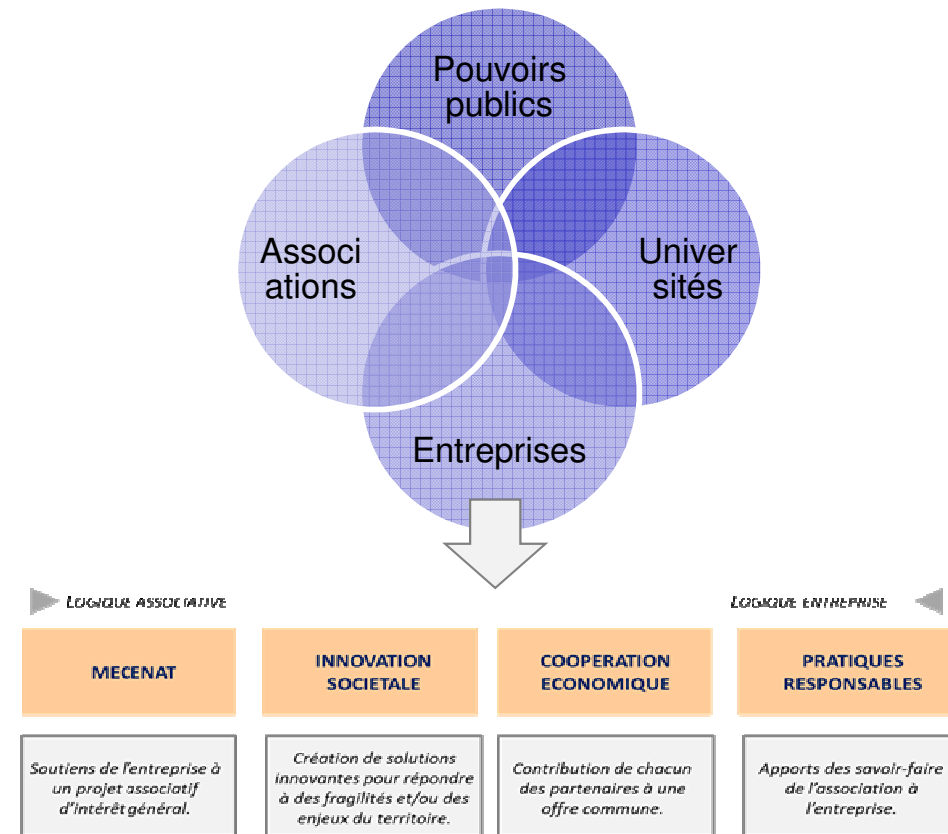


### Grandes Tendances :

- Les financements publics : des leviers structurants en pleine mutation
- 4 principaux périmètres d'actions au niveau des revenus : valorisation des activités, finance solidaire, financement privé d'entreprise et nouvelle philanthropie (grands donateurs)
- 2 leviers au niveau des coûts : mutualisation des moyens et coûts évités

***L'arbre des leviers permet de réfléchir sur les actions les plus pertinentes en fonction de son projet et de son modèle économique***

- Les leviers des alliances s'introduisent de plus en plus dans les stratégies associatives pour aider à faire face à la complexité de la mutation
- Historiquement ancrées sur la relation avec les Pouvoirs publics, de nouvelles alliances s'étendent à tous les acteurs de l'écosystème :
  - Un renouvellement profond des relations avec la Puissance publique
  - La recherche de mutualisation avec autres associations
  - Une ouverture sur les autres acteurs, notamment le monde de la recherche et des universités ainsi que les entreprises
- Concernant les entreprises, 4 natures de relations très différentes régissent les relations de partenariat

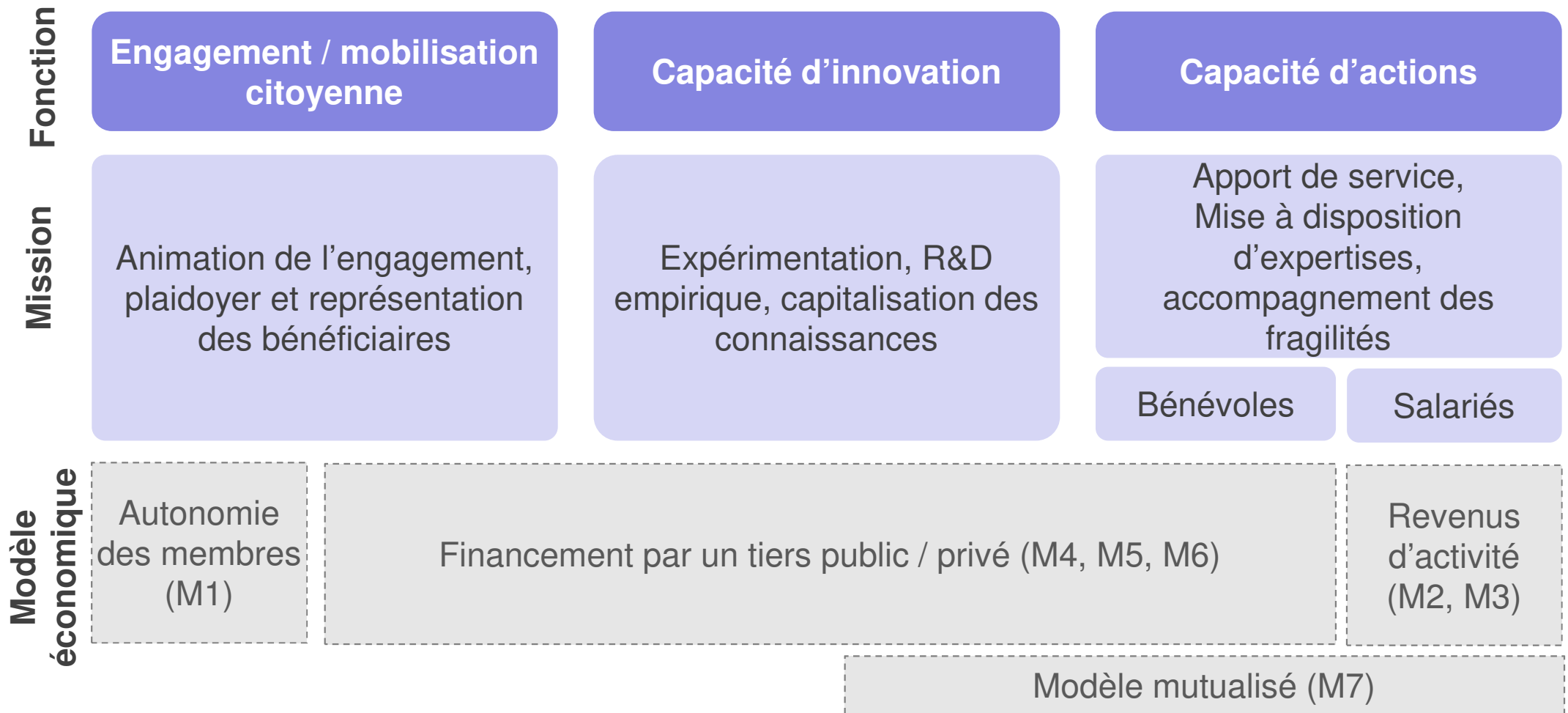


***Le secteur associatif est en profond questionnement sur sa stratégie d'alliances***



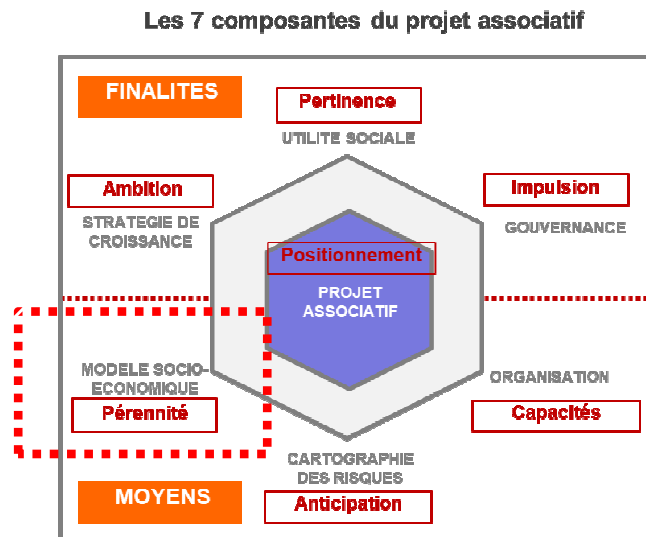
***3 logiques de financement, 7 modèles économiques type***

# Corrélation entre missions d'intérêt général et modèle économique



***A chaque mission correspond un modèle économique dominant***

## Quelle place dans le projet associatif ?



*Un outil de mobilisation de ressources au service de la pérennisation du projet associatif*

***Bien spécifier le type de modèle pour définir les leviers à mobiliser***

## La diversité des modèles socio-économiques<sup>2</sup>

**FINANCEMENTS**

- ✓ 49 % fonds publics
- ✓ 24% subventions
- ✓ 25% commande publique
- ✓ 36 % revenus d'activités
- ✓ 11 % cotisations
- ✓ 4 % fonds privés (hors dons en nature)

**Pour mémoire, le bénévolat représente le « 4<sup>ème</sup> tiers » de financement (39,5 Md€, pour 85 Md€ de budget)**

Les modèles économiques associatifs

Contribution des membres		Revenus d'activité		Financement / solvabilisation par un tiers		
M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Autonomie des membres	Prestations et valorisation de savoir-faire	Opérateur de politique publique	Financements publics	Abondement	Financements privés	Modèle mutualisé
			Subvention publique			

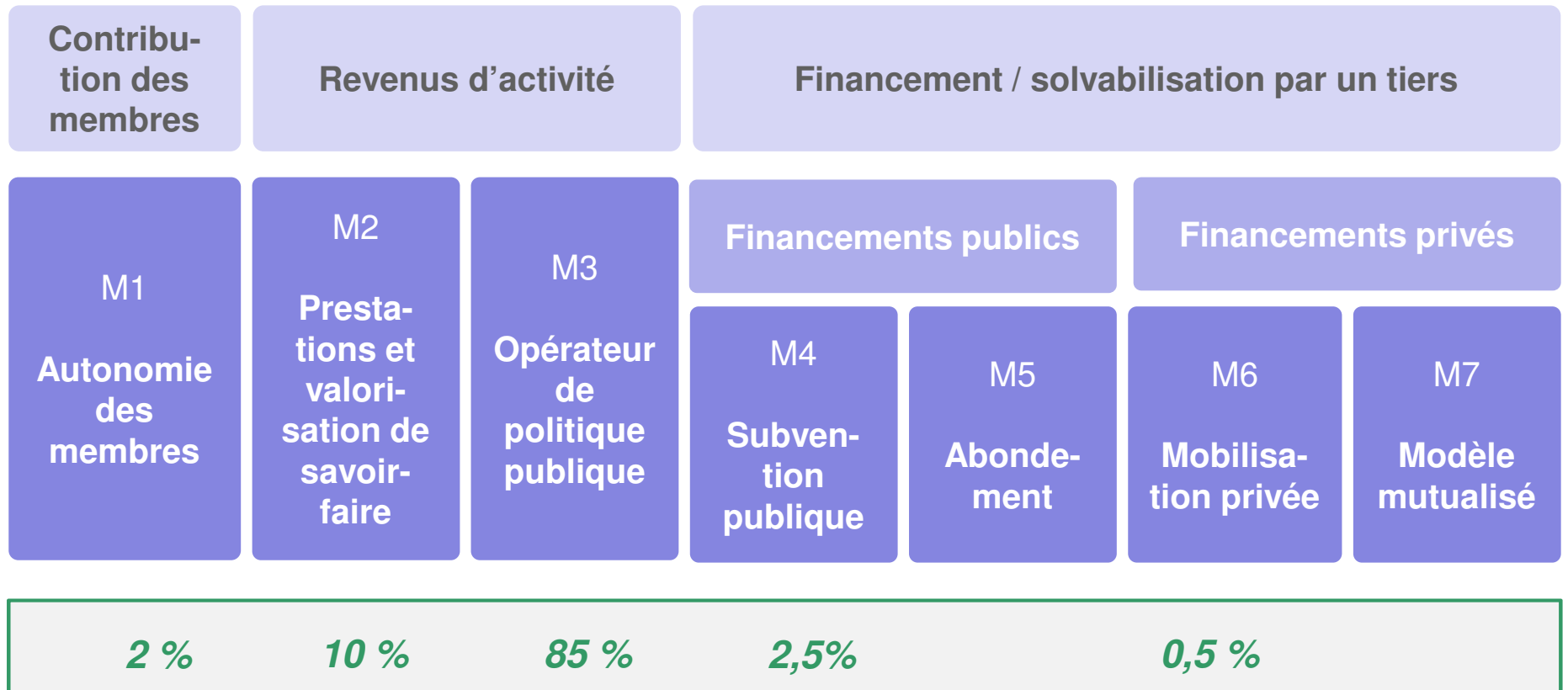
*3 logiques de financement, 7 modèles économiques type*

### 2 logiques distinctes :

- Les **structures d'intérêt général** qui reposent – par nature – sur un modèle économique « dépendant », et qui bénéficient de ce fait de la capacité de recours au bénévolat ainsi qu'au mécénat & à la générosité du public,
- Les **opérateurs économiques à finalité sociale** qui reposent sur un modèle économique de revenus d'activité

*Une spécificité forte selon le modèle socio-économique*

**BUDGET  
55 M€**



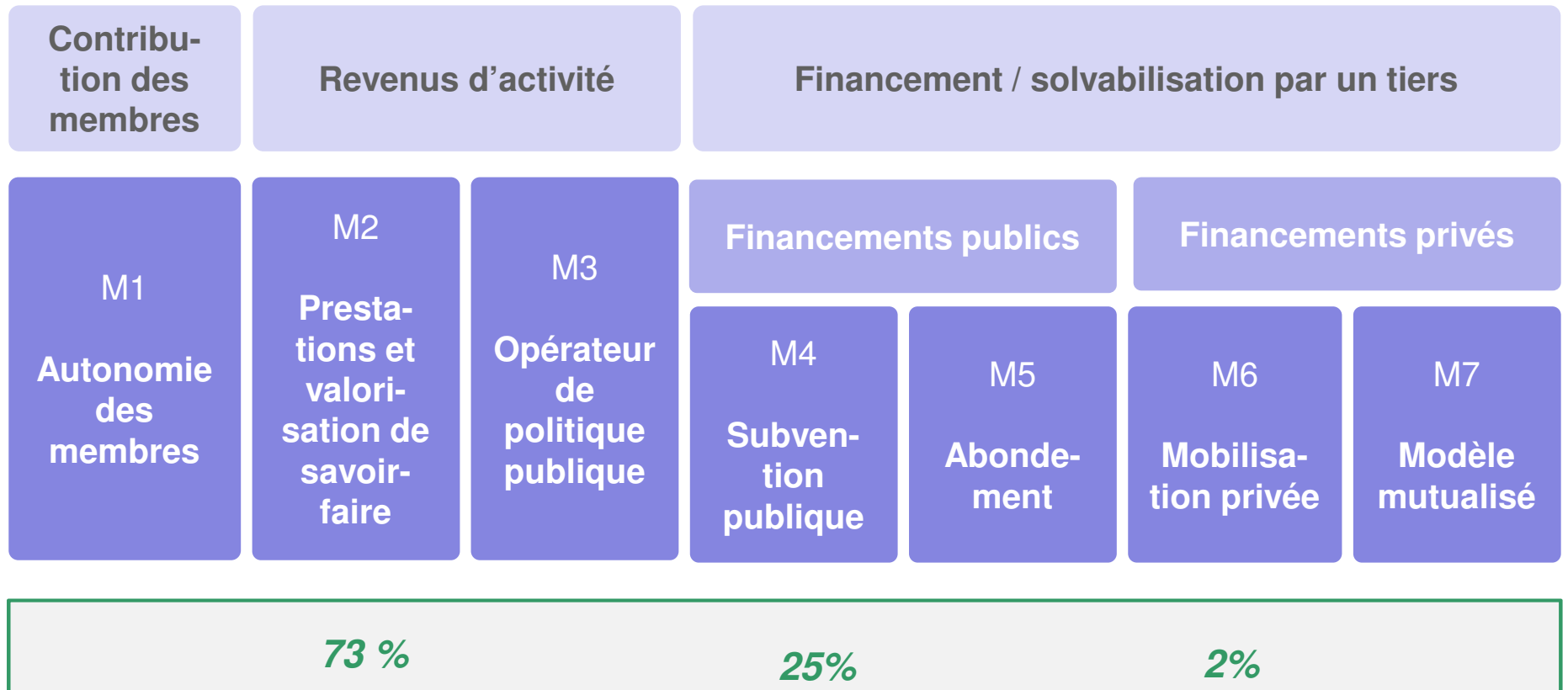
*Répartition des revenus par type*

***Une association à modèle dominant M3 – Opérateur de politique publique***

# Exemple – Les Délices d’Alice

## Structure d’insertion par l’activité économique

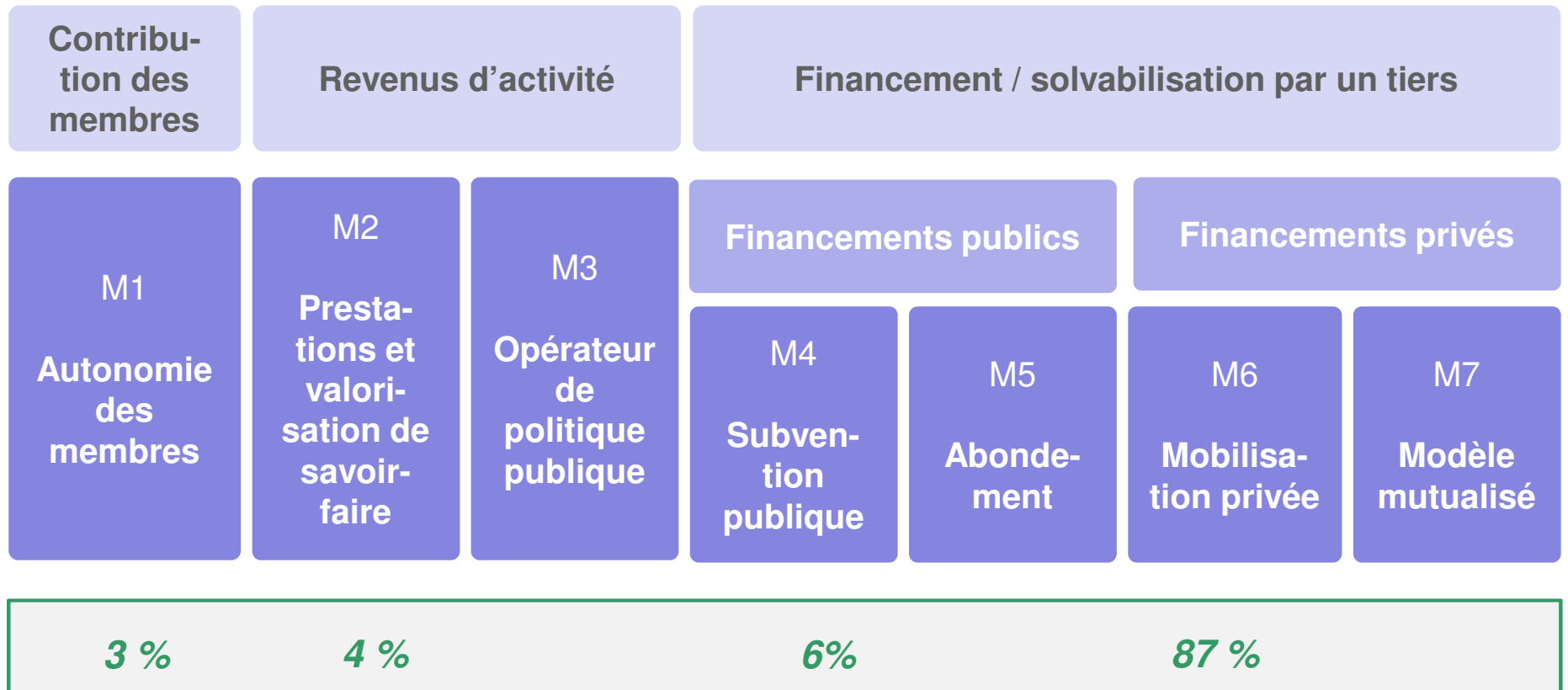
**BUDGET  
400 K€**



*Répartition des revenus par type*

**Une association à modèle dominant M2 – Prestation et valorisation de savoir faire**

**BUDGET**  
**115 M€**



*Répartition des revenus par type*

***Une association à modèle dominant « type » M6 – Mobilisation privée***

Panorama du secteur associatif en France

Les enjeux du secteur associatif

La transformation du modèle socio-économique associatif


▶ **Etude de cas**

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !

# Les enjeux : Pour qui agissons-nous?

- Pour les **3 000 nouveaux cas par an** de maladies neuromusculaires et plus généralement, les **4 millions de personnes** atteintes de maladies rares en France.
- Pour tous ces **enfants** qui ne deviendront jamais adultes si rien n'est fait.
- Pour les **familles** des malades.
- Mais aussi pour toutes les personnes atteintes de **maladies fréquentes** qui pourront bénéficier de nos travaux de recherche.






Au cœur du combat de l'AFM | Téléthon,  
une recherche innovante qui hisse la France  
au 1er rang mondial en matière de  
**recherche sur les thérapies géniques**

**Ce que nous faisons concrètement :**

- Financement de **70% de la recherche sur les maladies rares** en France
- Création de **3 centres de recherche**, figures de proue de l'excellence française en biotechnologie :
  - **Généthon et Généthon Bioprod**: laboratoire de thérapie génique et cellulaire, et plus grand centre mondial de production de médicaments pour les essais sur l'homme
  - **Institut de Myologie** : centre d'expertise sur les muscles et ses maladies
  - **I-Stem** : institut de recherche sur les cellules souches
- Publication des **premières cartes du génome humain**
- Des **percées thérapeutiques** importantes avec des retombées sur les traitements des maladies fréquentes: **déficits immunitaires sévères, maladie de Huntington, infarctus du myocarde,...**



Parallèlement à la recherche,  
l'AFM | Téléthon informe et accompagne les malades et  
leur famille pour **mieux vivre au quotidien**  
avec la maladie

### Ce que nous faisons concrètement :

- Des programmes de recherche d'**aides techniques innovantes** (fauteuil verticalisateur Whing)
- **25 services régionaux** (plus de 150 salariés) pour accompagner les malades au quotidien (scolarité, aménagement du logement, du véhicule, ...)
- Création du premier « **Village Répit** » dédié aux **familles**
- Des **actions de lobbying** dans le domaine du handicap et des maladies rares (Loi 2005 sur le Handicap, Plan national Maladies Rares)
- Des **consultations spécialisées maladies musculaires** : diagnostic, prise en charge médicale et conseil génétique
- Des études cliniques pour **renforcer le suivi médical** : cardiologie, orthopédie, appareil respiratoire, kinésithérapie, douleur...

# Projets sur 5 prochaines années

GUERIR

AIDER

« Laboratoires d'excellence »

1 **Généthon Bioprod**  
25 M€

2 **Institut de Myo.**  
20 M€

3 **Istem**  
10 M€

*Mise en visibilité des laboratoires restant à confirmer*

« Innovation thérapeutique »

4 **15 Essais cliniques prioritaires** (par organe/pathologie)  
30 M€

5 **Pépinière AFM** (bourses jeunes chercheurs)  
15 M€

« Innovation technologique »

6 **Innovation technologique** (fauteuil Whing, exosquelette, respirateur)  
5 M€

« Innovation sociale »

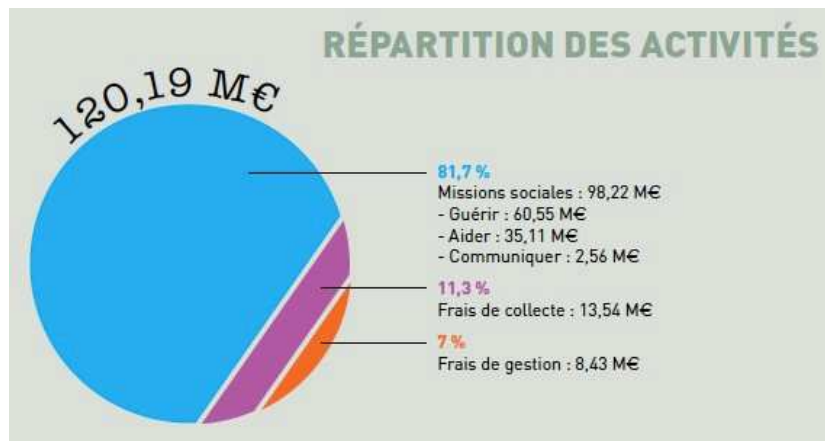
7 **Innovation sociale** (villages Répits, programme 50 emplois)  
5 M€

# Modèle économique

## ■ Principes du modèle économique actuel

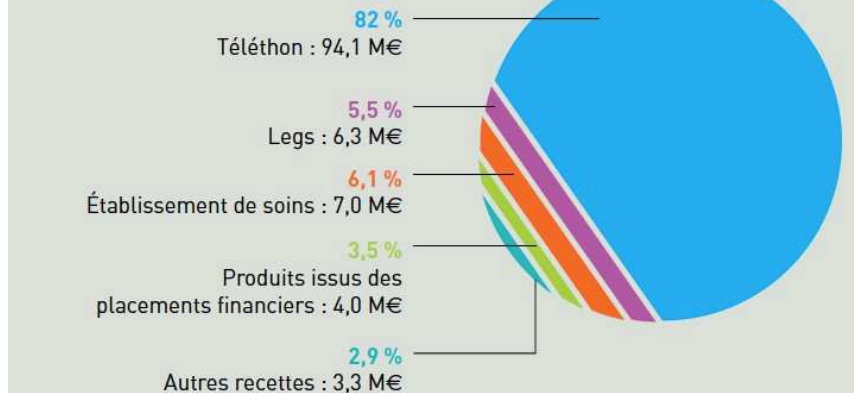
Jusqu'à présent le modèle économique de l'AFM repose sur la générosité publique et notamment sur le Téléthon (collecte 2016 : 75,6 M€ -20%) qui représente plus de 80% des ressources de l'AFM.

## ■ Répartition des ressources et de coûts



## ORIGINE DES RECETTES

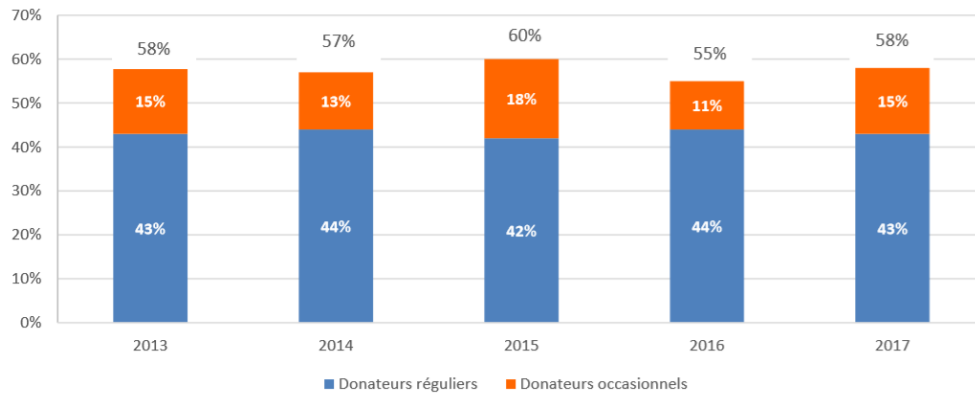
90 % des recettes sont issues de la générosité publique



***25 ans de mobilisation exceptionnelle ont révolutionné la médecine***

## Les donateurs

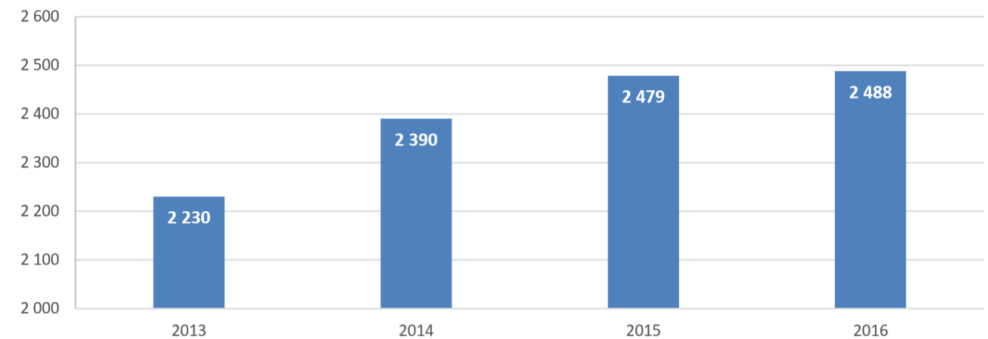
Graphique 8 – Evolution de la proportion de donateurs réguliers et occasionnels dans la population française



Source : Baromètre de la confiance 2017. Etudes KANTAR SOFRES pour Le don en confiance.

## La diversité des modèles socio-économiques<sup>2</sup>

Graphique 3 : Montant annuel des dons déclarés (en millions d'euros) de 2013 à 2016



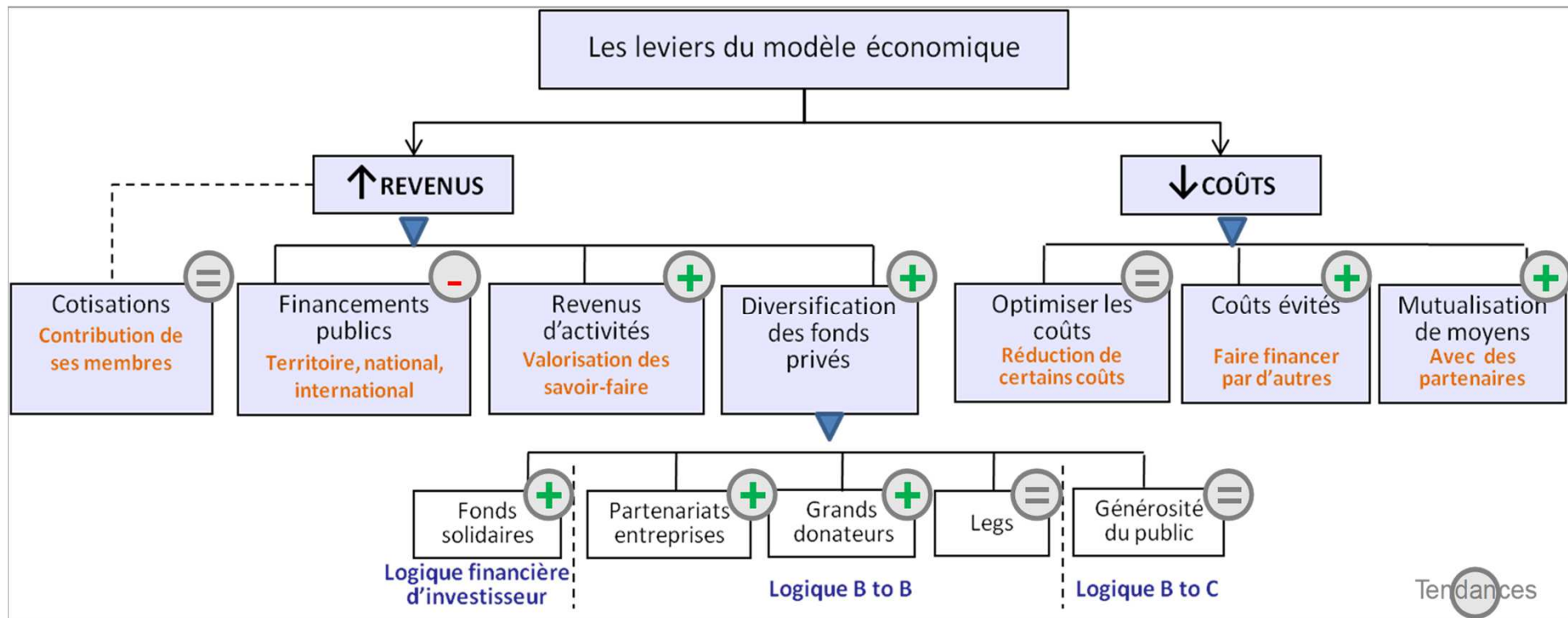
Source : Direction générale des finances publiques. Traitement Recherches & Solidarités.

*58% de la population dont, 15% réguliers*

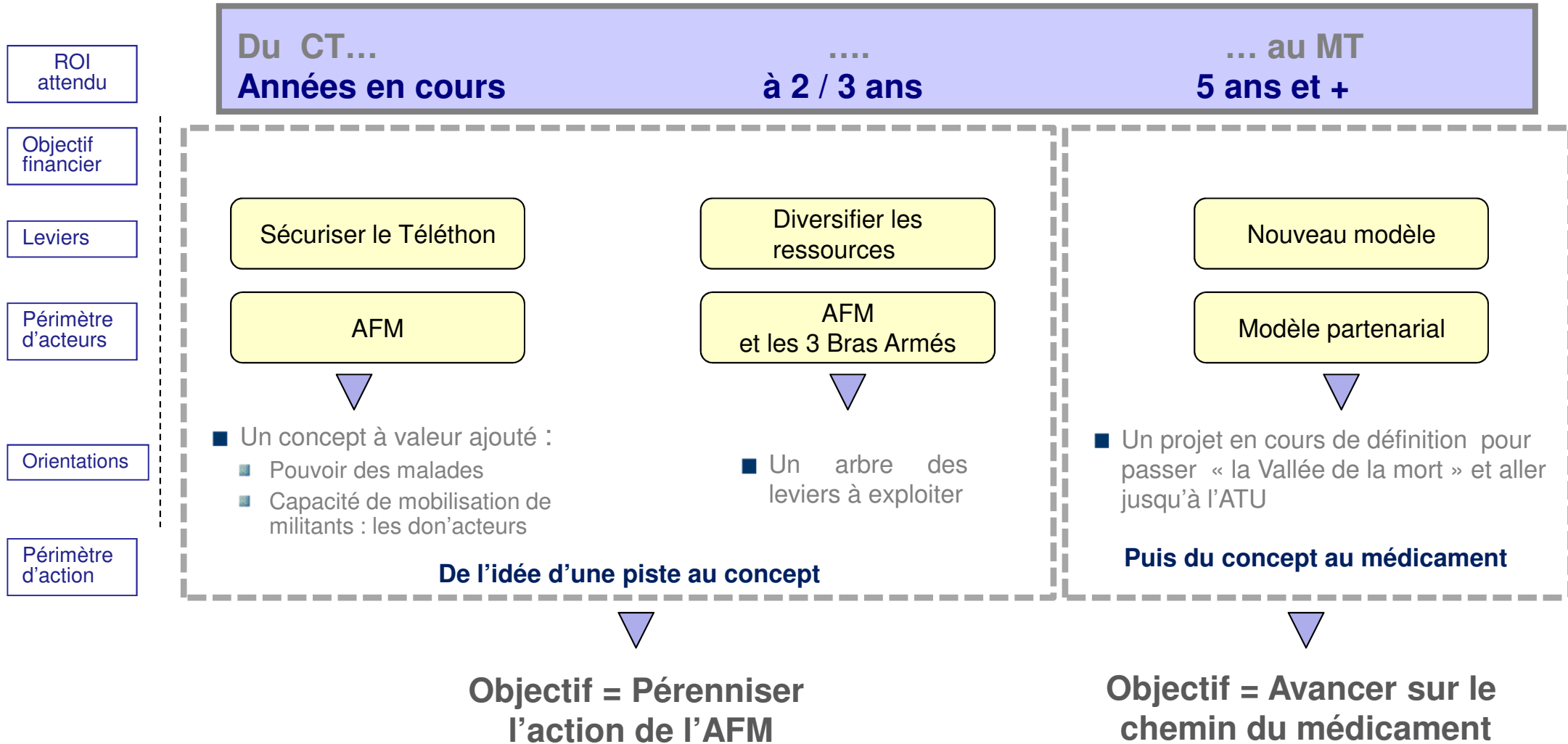
*2016 a marqué un arrêt de la progression*

***Un contexte qui ne laisse pas supposer un accroissement naturel des dons***

# Quels leviers recommandez-vous ?



# L'évolution du modèle économique



Panorama du secteur associatif en France

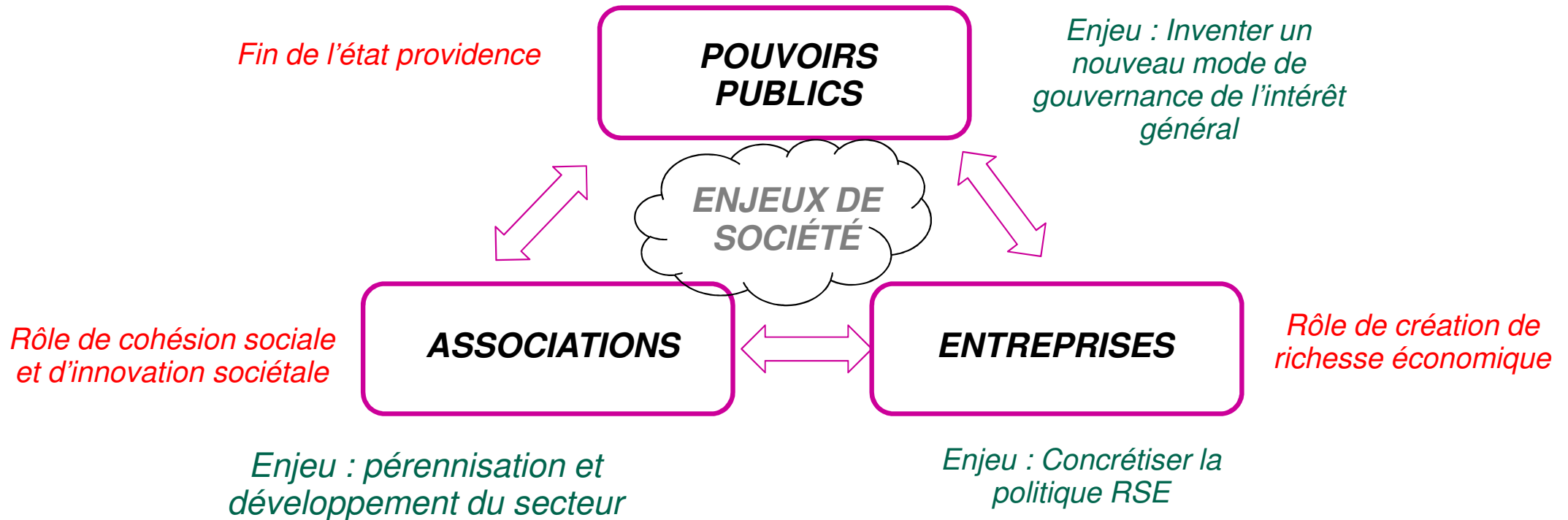
Les enjeux du secteur associatif

La transformation du modèle socio-économique associatif

Etude de cas

▶ **Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !**

# La co-construction du bien commun



**84% des Français\* pensent qu'il est urgent qu'associations et entreprises travaillent ensemble pour résoudre les problèmes de Société**

# Les partenariats, source d'innovation



Citoyens



69%



Associations



86%



Entreprises



81%

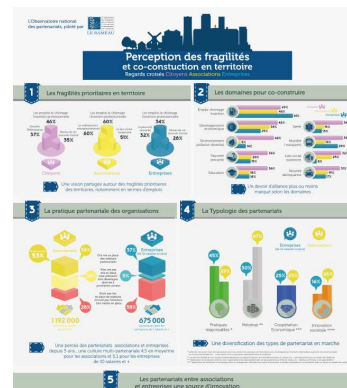
***Les partenariats plébiscités pour inventer des solutions innovantes face aux fragilités***

- Le RAMEAU publie régulièrement des outils prospectifs, stratégiques et opérationnels pour aider associations et entreprises à développer des alliances innovantes...
- ... citons notamment le Mooc en partenariat avec l'ESSEC afin de diffuser largement les pratiques innovantes de partenariats

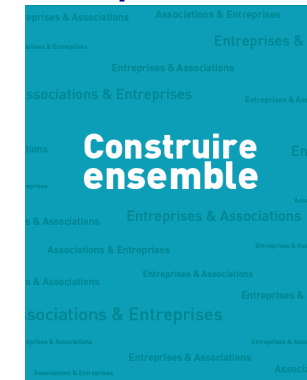


**Mooc ESSEC – Le RAMEAU**  
**« Les partenariats qui changent le monde »**

**Résultats de l'étude PHARE de l'Observatoire des partenariats**



**Guide MEDEF Le RAMEAU sur les partenariats**



**Note de réflexion prospective « co-construction en territoire »**

**Le RAMEAU reste à votre disposition pour vous transmettre de plus amples informations, visiter le site internet...**

# ANNEXES

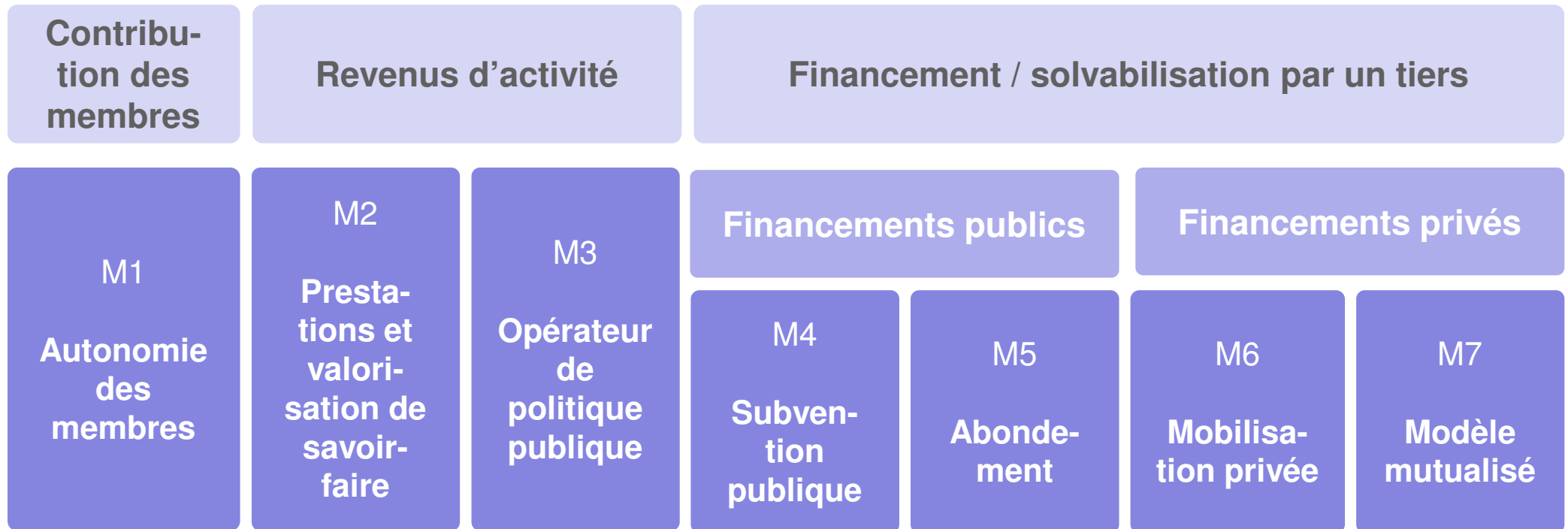
# Le cheminement d'une réflexion décennale

---

- **2008** : Lancement d'une expérimentation sur l'accompagnement à la transformation des modèles socio-économiques associatifs
- **2010** : 1<sup>ère</sup> modélisation des résultats *(sur la base des résultats autour de 40 projets associatifs)*
- **2011-2013** : Réflexion collective d'une douzaine d'acteurs de l'accompagnement associatif *(Avisé, FONDA, France Active, Le RAMEAU...)*
- **2014** : Note collective portée par le Mouvement Associatif (CPCA), et lancement d'une expérimentation collective par le CR-DLA-Environnement
- **2015** : Expérimentation collective auprès d'un panel d'associations environnementales, puis auprès de têtes de réseaux régionales en Rhône-Alpes
- **2016** : Evaluation, capitalisation et modélisation des résultats
- **2017** : Mise en partage au travers de la plateforme Trajectoire socio-économique

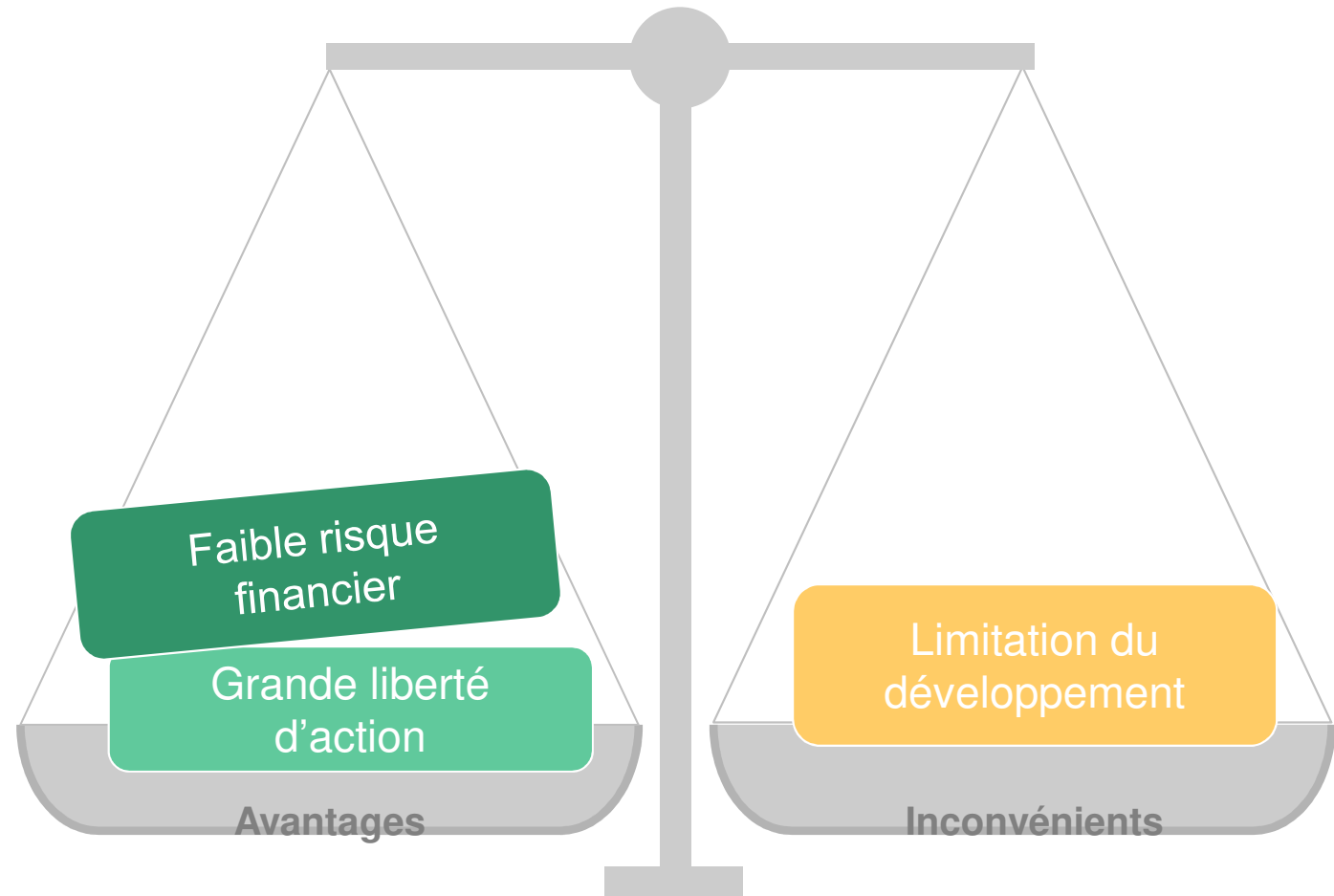
***Un cheminement des enjeux à la pratiques fondé sur un travail collectif co-construit avec les associations de terrain pour répondre à leurs besoins***

# Les modèles économiques associatifs



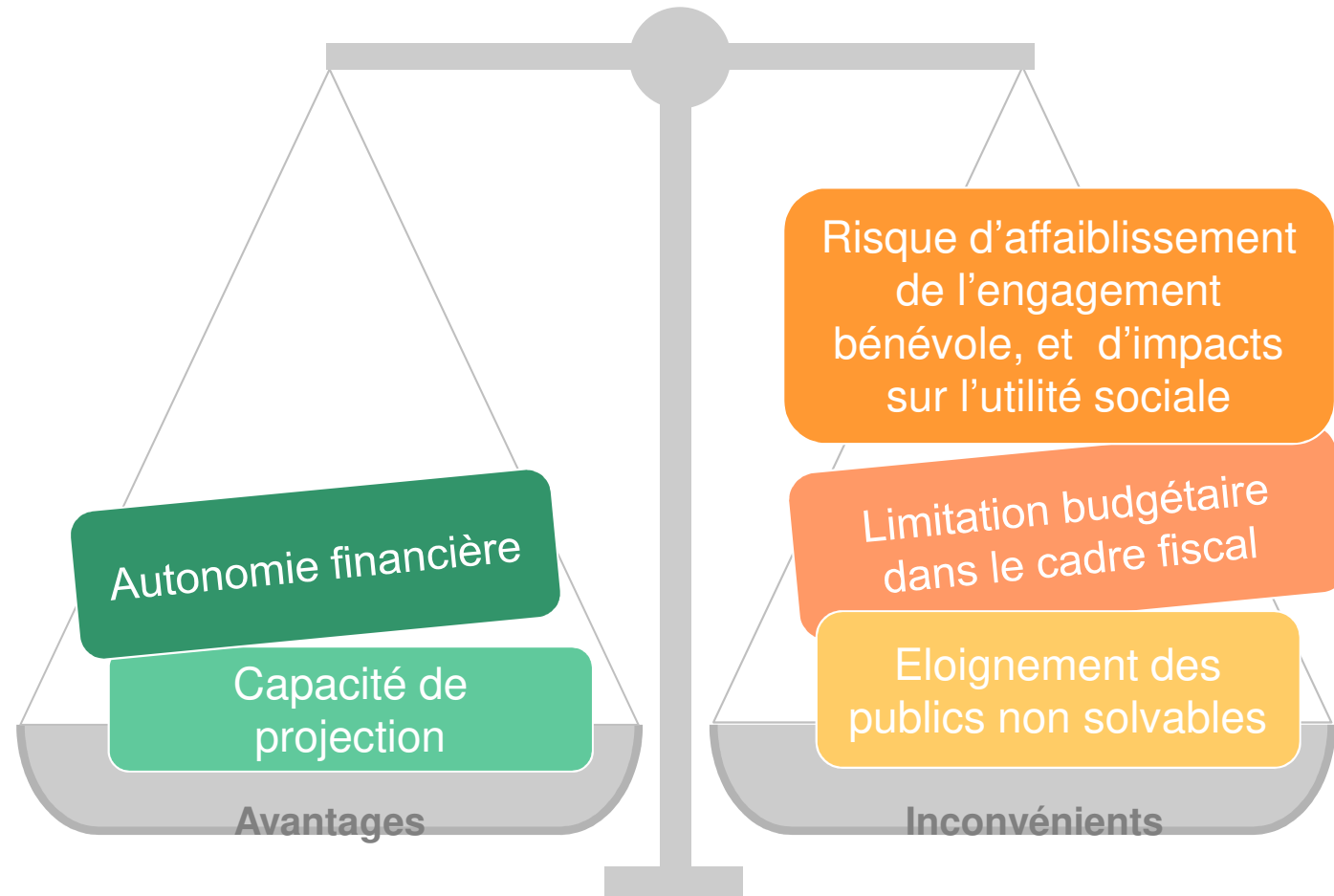
## *7 modèles économiques type*

- **Description** : contribution des membres au travers de leur engagement et/ou de leur contribution financière (cotisation)
- **Domaines** :
  - Associations au service de ses membres
  - Associations de quartier



***Modèle autonome par la mobilisation de ses membres***

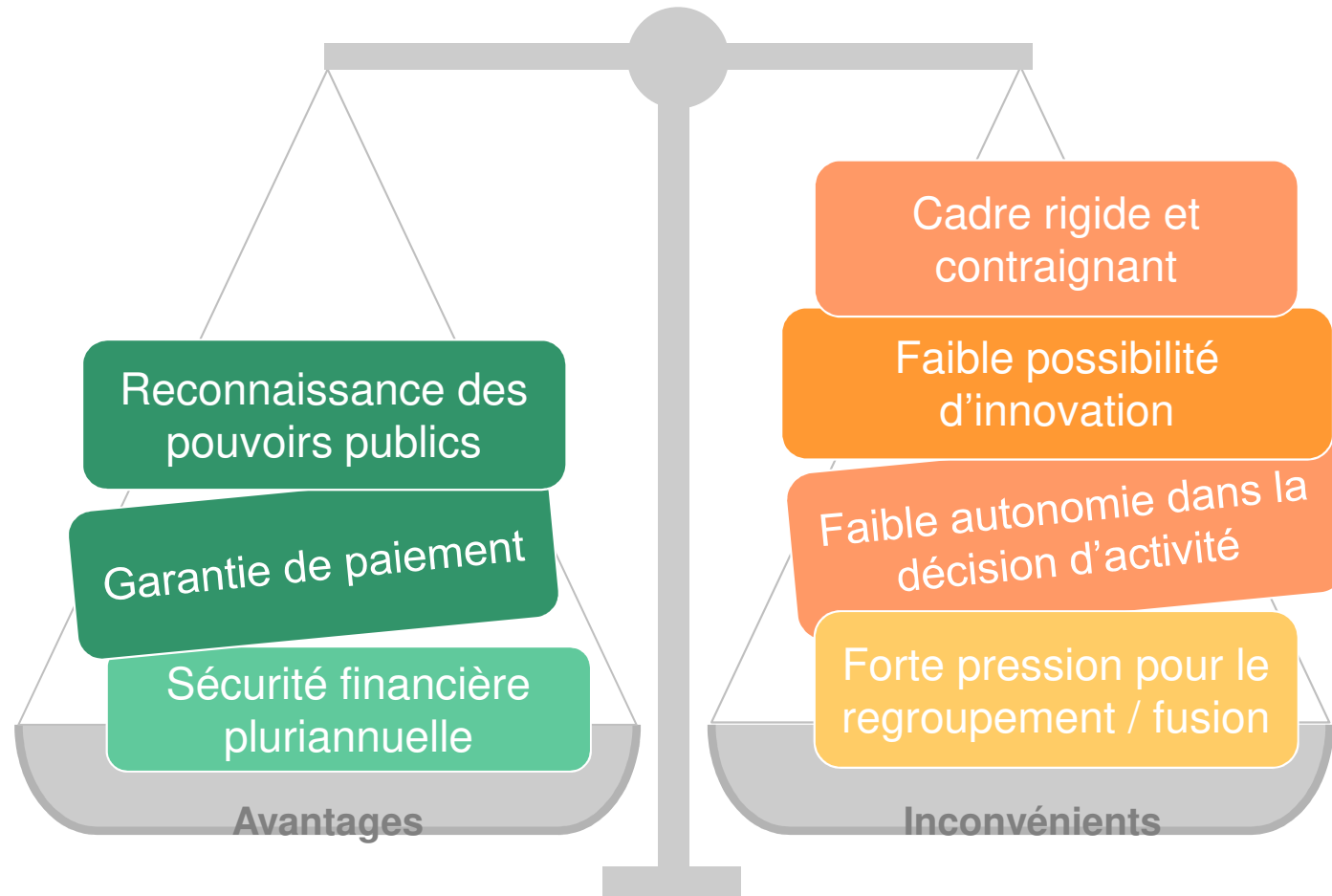
- **Description** : revenus d'activité : ventes de produits / services, événementiel, valorisation de son savoir-faire, mise à disposition d'équipement...
- **Domaines** :
  - Formation / SIAE / ESAT/ Tourisme social / Culture / Sport / Enfance & jeunesse (pour partie) / Services à la personne



***Modèle principalement autofinancé par le revenu de ses activités***

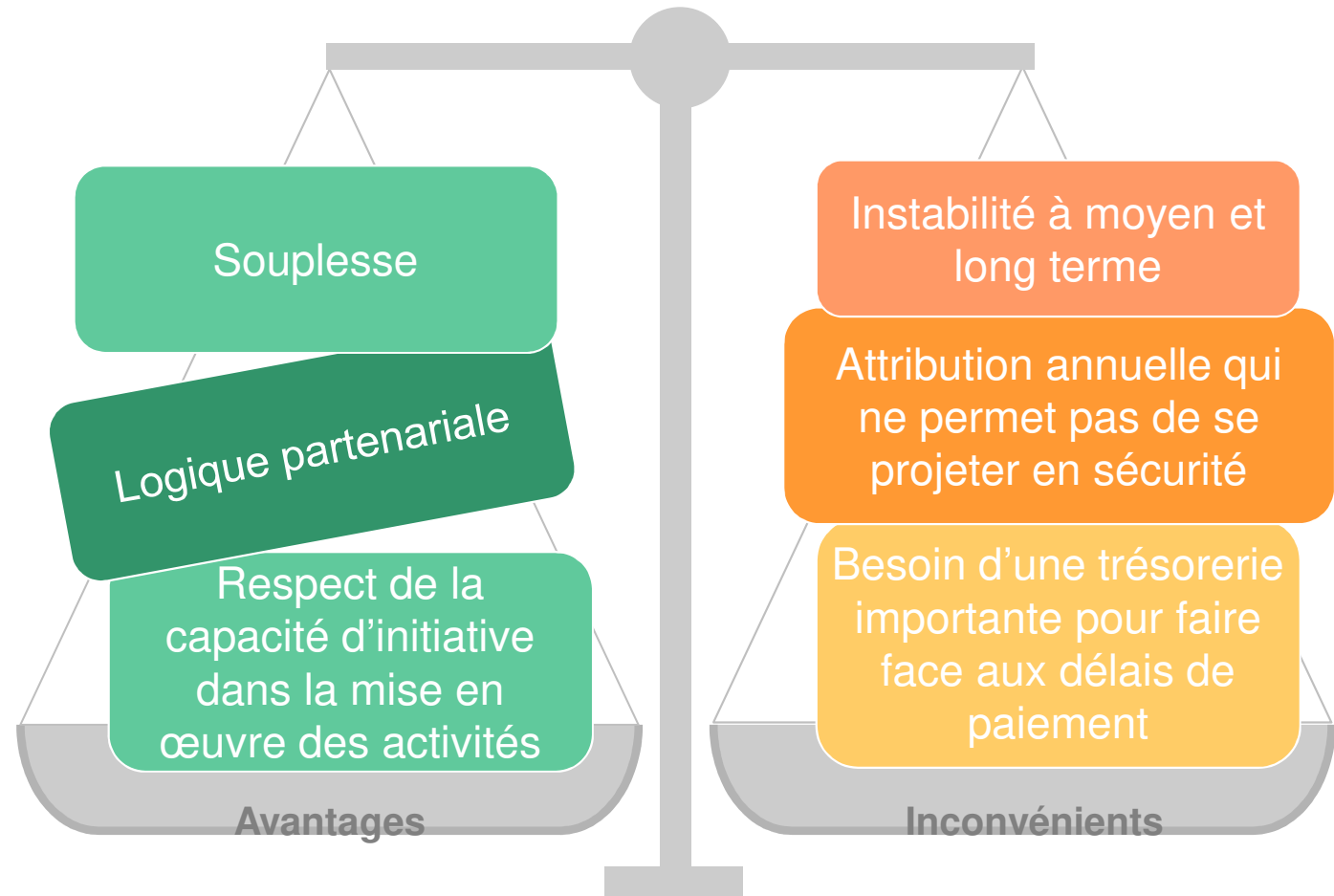
# M3 – Opérateur de politique publique

- **Description** : rôle d'opérateur de politiques publiques (ex/ délégation de service public)
- **Domaines** : sanitaire et social / Justice / Enfance - Jeunesse (pour partie) / Handicap (hors ESAT) / Emplois



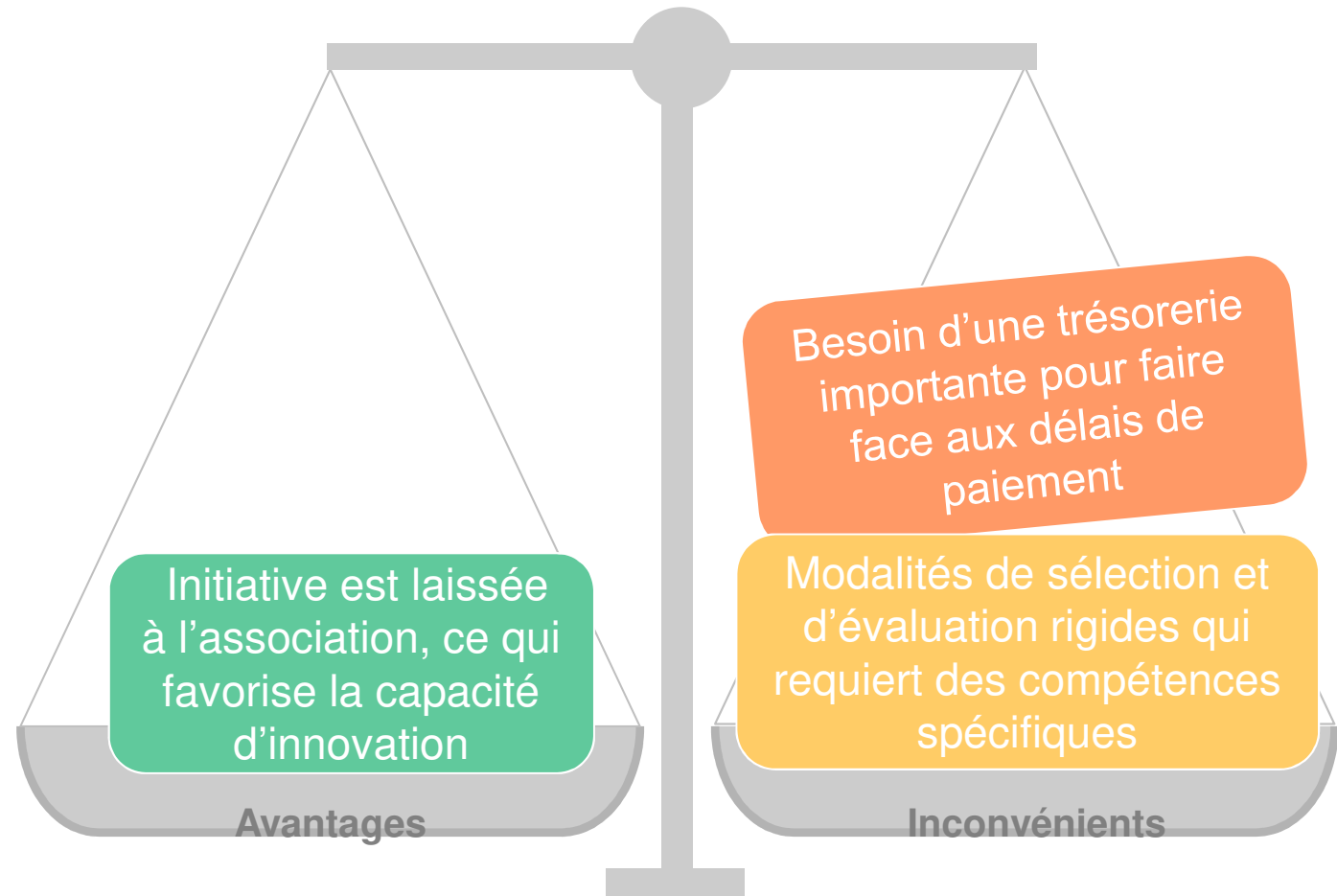
***Modèle autofinancé par la mission confiée par les Pouvoirs publics***

- **Description** : financement majoritaire des pouvoirs publics en raison des initiatives innovantes d'intérêt général
- **Domaines** : Développement rural / Education populaire / Quartiers / Recherche / Défense des droits



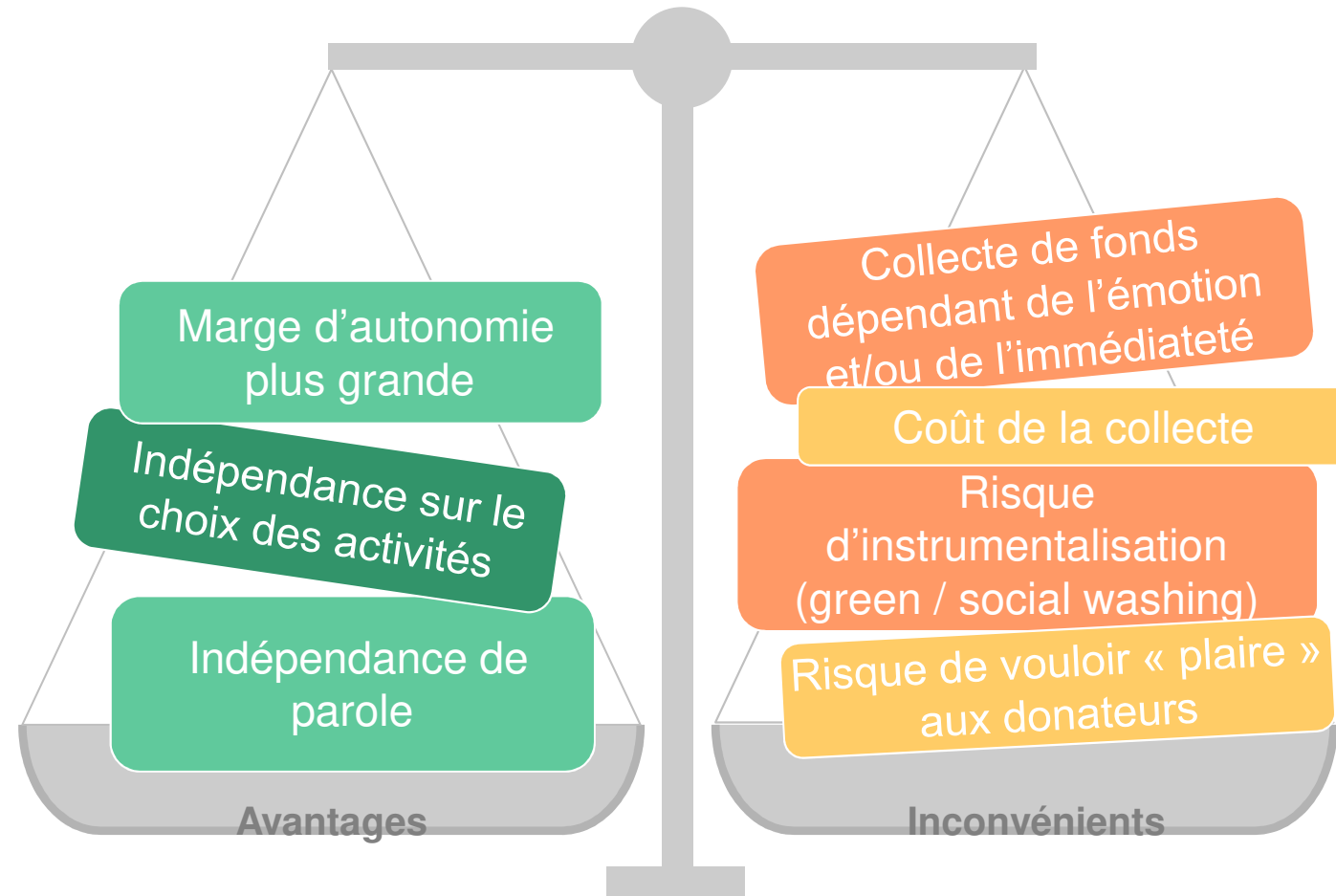
## *Modèle historique du soutien à l'initiative innovante associative*

- **Description** : mobilisation des fonds suffisants (10 à 50% de fonds propres ou via partenaires) pour initier un abondement (souvent institution internationale)
- **Domaines** : Solidarité internationale (ONG)



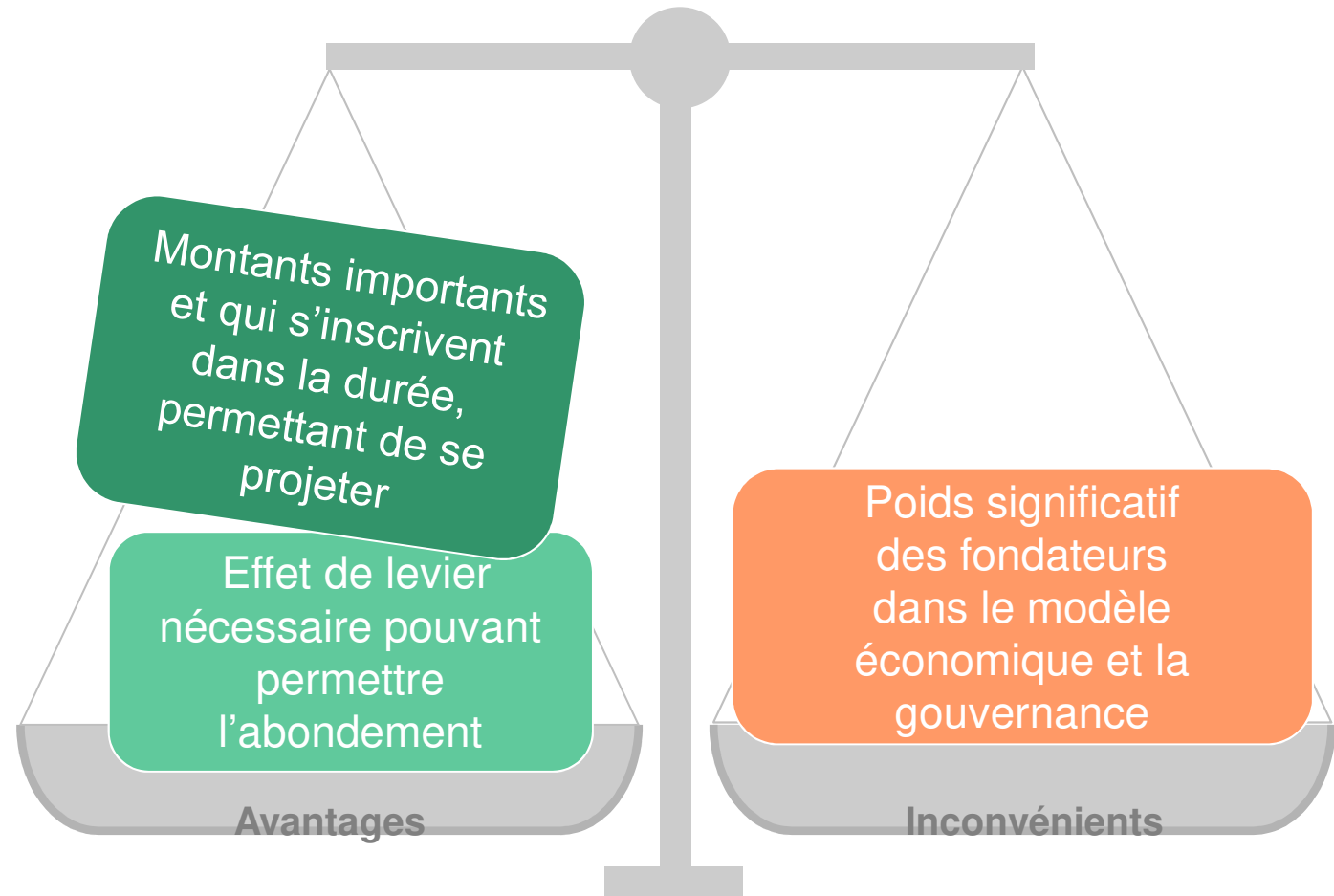
## *Modèle privilégié de l'action en lien avec les institutions internationales*

- **Description** : financement par la mobilisation privée, des particuliers et/ou des entreprises
- **Domaines** : Environnement / Précarité / Associations de malades



***Modèle fondé sur la mobilisation des énergies privées***

- **Description** : financement résultant d'organisations privées, fondatrices investissant pour la réalisation d'une mission collective (le financement pouvant être complété par les pouvoirs publics)
- **Domaines** : Médiation sociale



## ***Modèle de mutualisation de moyens entre co-fondateurs***