

Vivre de son projet associatif : Comment concilier rentabilité et impact positif ?

Isabelle von Muralt, consultante en gestion associative, Bénévolat Vaud

Dans le milieu associatif, nous rencontrons régulièrement des porteur.euse.s de projets passionné.e.s qui souhaitent vivre de leur projet associatif et qui se demandent comment garantir la viabilité financière tout en poursuivant un objectif d'intérêt général. À l'occasion de la sortie de son guide « Le voyage de la création d'entreprise » nous avons eu l'opportunité d'échanger avec Claude Michaud, un entrepreneur aguerrri et expert en accompagnement de projets à impact positif, sur la manière de concilier rentabilité et but idéal.

1. **Qui est Claude Michaud ? Un parcours d'entrepreneur social et innovant**

Claude Michaud, ingénieur de formation, a débuté sa carrière au prestigieux CERN, avant de se lancer dans l'entrepreneuriat au Brésil, un pays qui allait profondément marquer son parcours. Après avoir cofondé Novadata, une entreprise de fabrication d'ordinateurs, il se retrouve face à la dure réalité de la gestion d'une entreprise dans un contexte politique instable. L'un des enseignements les plus importants qu'il tire de cette expérience est la nécessité de diversifier ses ressources et d'avoir une gestion rigoureuse des risques.

En effet, lorsque le gouvernement brésilien décide du jour au lendemain de vider les comptes privés et ceux des entreprises, Claude fait faillite et prend conscience de l'importance d'éviter de tout miser sur une seule source de revenus.

Après d'autres projets au Brésil, notamment dans le développement de logiciels, Claude est revenu en Suisse, où il a contribué au développement de la formation professionnelle vaudoise en mettant en œuvre des initiatives pour augmenter le nombre de places d'apprentissage. Plus tard, il a fondé en 2008 l'incubateur *Essaim*, dédié à l'accompagnement des entrepreneurs sociaux et solidaires. À travers cet incubateur, il a accompagné de nombreux.euses entrepreneur.euse.s à impact positif. Certain.e.s de ces entrepreneur.euse.s ont d'ailleurs créé *neonomia*, une coopérative innovante d'entrepreneurs salariés.

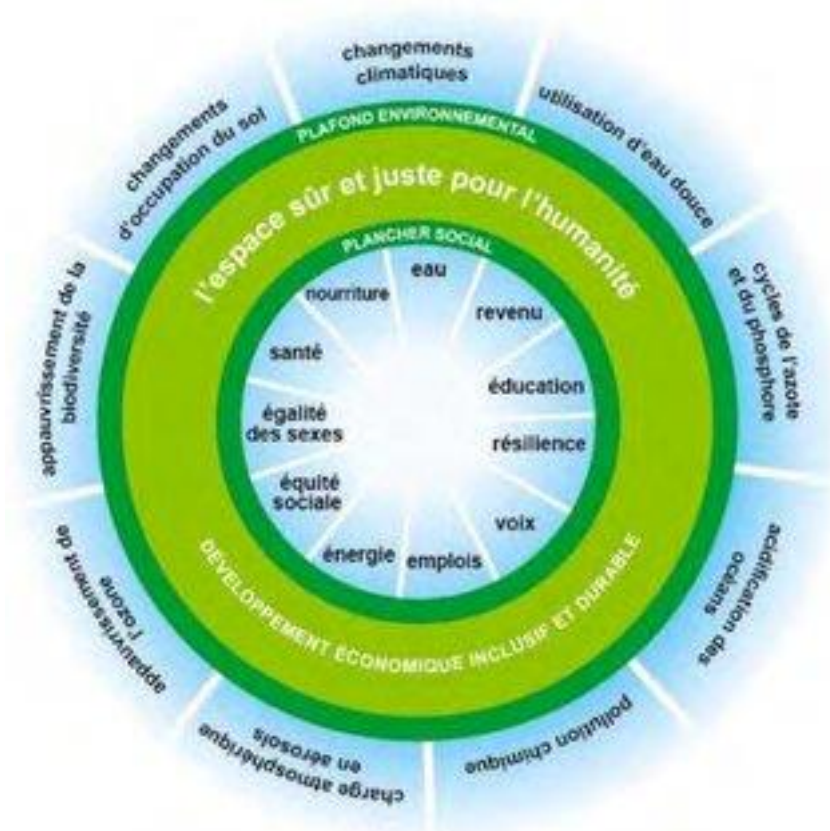
Depuis 2013, il se consacre à l'accompagnement de projets au sein de GENILEM et d'autres structures. Claude a vu passer plus de 1150 projets au cours de ses 11 ans d'activité dans ce domaine, dont plusieurs projets associatifs et coopératifs à fort impact social ou environnemental. Son expérience multiple lui permet aujourd'hui de partager des enseignements précieux avec les dirigeant.e.s d'associations en quête de viabilité et de durabilité.

2. **Qu'est-ce qu'un projet à impact positif ?**

Claude Michaud définit un projet à impact positif comme un projet qui va au-delà de la production de résultats immédiats et qui cherche à provoquer des changements bénéfiques durables sur la société et l'environnement. Il insiste sur la distinction entre ****résultats**** et ****impact****. Par exemple, construire une maison d'accueil permet aux sans-abris d'avoir un lieu, mais l'impact positif à long terme se manifestera par une amélioration de leur santé, leur

sécurité et leur accès à l'éducation, ce qui influence durablement leur qualité de vie.

Pour illustrer ce concept, Claude s'appuie sur la ****théorie du donut****, développée par l'économiste Kate Raworth. Cette théorie remet en question les modèles économiques traditionnels en proposant une vision de l'économie qui place les besoins fondamentaux de l'humanité (plancher social) au centre et les limites planétaires (plafond environnemental) en périphérie. L'idée est de créer un espace « sûr et juste » pour tous, où les besoins sociétaux sont satisfaits sans dépasser les capacités de la planète. Cette approche redessine l'économie pour tenir compte de l'urgence écologique tout en visant un équilibre social.



Dans cette perspective, chaque projet associatif à impact positif contribue à la transition vers ce modèle économique plus juste. Claude appelle cela la « logique du colibri », où chaque action, même petite, participe à un changement global. Il insiste sur l'importance de sensibiliser les acteur.ice.s économiques à cette nouvelle conception de l'économie, pour qu'ils puissent intégrer ces dimensions sociales et environnementales dans la stratégie de leurs projets dès le départ.

3. **Comment l'économie peut-elle se mettre au service de la société et de l'environnement ?**

Claude Michaud est convaincu que l'économie doit opérer un changement profond pour véritablement servir la société et l'environnement. Il critique la notion de croissance économique à tout prix, qui est souvent associée à

l'accumulation de richesse et à la compétitivité exacerbée. Pour lui, il est essentiel de sortir de cette logique pour adopter une croissance raisonnée, où l'on cherche à améliorer le bien-être des individus sans nuire à l'environnement ni accroître les inégalités sociales.

Il rejette aussi l'idée que l'être humain serait naturellement compétitif. Au contraire, Claude souligne que la coopération est un comportement humain naturel. Il plaide pour un modèle économique où la coopération remplacerait la compétition. Selon lui, encourager la coopération, surtout en période de crise, permet de résoudre de nombreux problèmes sociaux et économiques tout en créant un environnement plus solidaire et équitable.

Claude nous invite également à repenser le modèle économique en termes d'équilibre. Il explique que chaque entreprise, y compris les associations, doit maintenir un équilibre avec quatre fondamentaux : ses clients, ses fournisseurs, la société et la nature. Cet équilibre, entre ce que l'on donne et ce que l'on reçoit en retour, est indispensable pour bâtir une économie plus durable et respectueuse des besoins de tous et toutes.

4.Quels liens existent-t-il entre la gestion d'une association et celle d'une entreprise ?****

Bien que les associations et les entreprises poursuivent des objectifs différents, Claude Michaud voit plusieurs similitudes fondamentales dans la manière de les gérer. Que ce soit une association ou une entreprise, l'objectif est d'utiliser des ressources pour produire un bien ou un service destiné à une catégorie de personnes – qu'il s'agisse de bénéficiaires dans le cas des associations ou de client.e.s dans le cas des entreprises. Les deux types d'organisation doivent gérer leurs ressources, veiller à leur trésorerie, et développer des stratégies de communication pour attirer des financements et/ou des ventes. La principale différence réside dans les modèles de financement. Dans une entreprise, les clients payent directement pour les biens ou services. Dans une association, les bénéficiaires reçoivent souvent des services offerts, tandis que d'autres acteur.ice.s (fondations, mécènes, pouvoirs publics) financent ces services. Claude souligne que cette triangulation rend la gestion associative plus complexe, car les associations doivent « vendre » leur projet à des donateur.ice.s ou des fondations, tout en restant centrées sur leurs bénéficiaires.

Sur le plan juridique, les associations sont également différentes. Contrairement aux entreprises, elles n'ont pas de capital qui appartient à des actionnaires, et leur capital social ne peut être redistribué aux membres en cas de dissolution. Elles obéissent au principe de non-lucrativité, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent pas distribuer de dividendes et que les marges bénéficiaires ne peuvent qu'être utilisées pour leur propre développement.

Une différence majeure concerne le modèle de gouvernance des associations qui fonctionnent selon un principe démocratique : une personne a droit à une voix, quel que soit son niveau de contribution financière. En revanche, dans une entreprise, à l'exception des coopératives, les droits de vote sont proportionnels à la part du capital investi, ce qui donne un pouvoir inégal entre les actionnaires. Claude remarque néanmoins que de plus en plus

d'entreprises, notamment sous l'impulsion des nouvelles normes de responsabilité sociétale, adoptent des pratiques similaires à celles des associations en matière de transparence et de gouvernance.

5. **Peut-on vivre de son projet associatif ?**

Selon Claude Michaud, il est tout à fait possible de vivre de son projet associatif, à condition de changer de mentalité et d'adopter une approche plus entrepreneuriale. « Il faut briser certains tabous autour des modèles économiques », dit-il. Les associations ont souvent du mal à accepter l'idée de générer des revenus par la vente de biens et services, alors même que cela peut être une voie clé pour garantir leur pérennité.

Claude cite l'exemple de GENILEM, une structure qui fête ses 30 ans d'existence, pour montrer qu'une association peut parfaitement vivre de ses activités. GENILEM repose sur un modèle de financement diversifié avec trois sources principales : le parrainage de grandes entreprises, des subventions cantonales et des services payants (formations, coaching, évaluation de projets, etc.). Cette diversification permet de stabiliser ses finances et de ne pas dépendre uniquement des subventions publiques. Pour Claude, les associations doivent davantage embrasser cette logique et être prêtes à vendre des services ou des produits, même si cela implique de démarcher des clients et de se positionner sur leur marché.

Cela peut être un défi, car elles sont souvent confrontées à une concurrence importante pour les financements. Il est donc crucial pour les associations de proposer des offres de qualité ou des modèles innovants pour attirer les clients et les donateurs. Comment se distinguer ? Pour Claude, ce qui fait la différence ce sont les valeurs, les modèles de gouvernance participatifs (qui permettent d'être proche des besoins des bénéficiaires) ou les modèles de revenus différents (par exemple le prix de vente en participation libre et consciente).

6. **Comment sortir de la logique du financement par projet ?**

De nombreuses associations se retrouvent piégées dans un cycle répétitif de recherche de financements pour des projets annuels, souvent au détriment de la stabilité à long terme. Cette dépendance à des subventions ponctuelles engendre une pression constante pour créer de nouveaux projets, parfois en décalage avec la mission initiale de l'association, ce qui peut entraîner un épuisement des équipes.

Claude propose plusieurs pistes pour sortir de cette situation :

a. Mutualisation des ressources : Plusieurs associations peuvent mutualiser leurs ressources, par exemple en partageant des locaux (co-working), des outils de communication (site internet commun, listes de diffusions partagées), ou même les mandats selon un système de partenariat flexibles. Cela permet de réduire les coûts fixes et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

b. Diversifier les modèles de revenus en explorant aussi le mécénat d'entreprise ou le crowdfunding par exemple, et la vente de produits et services.

c. Anticiper les besoins futurs et élaborer une stratégie sur le moyen-long terme.

7. **le mot de la fin : oui c'est possible ! **

En conclusion, vivre de son projet associatif est tout à fait possible, à condition de changer de perspective et d'adopter une approche plus entrepreneuriale. Claude Michaud souligne qu'il est essentiel pour les associations de sortir des schémas traditionnels de financement, souvent limités aux subventions ponctuelles, et de diversifier leurs sources de revenus. La mutualisation des ressources, la vente de services, le mécénat d'entreprise, ou encore le crowdfunding sont autant de leviers à explorer. Anticiper les besoins futurs et diversifier les modèles de financement sont deux piliers essentiels pour que les associations sortent de la logique épuisante des financements par projet. En adoptant une approche entrepreneuriale, en cherchant à générer des revenus diversifiés et en planifiant à long terme, une association peut consolider sa base financière et assurer une stabilité structurelle, tout en continuant à réaliser ses objectifs d'impact social et environnemental, selon les principes de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

Références :

- My-SBM (2024), « Le voyage de la création d'entreprise », dont Claude Michaud est organisateur et coauteur principal, auto-édition
- Kate Raworth, (2017) « Doughnut Economics, Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist », édition française Editions Plon, un département de place des éditeurs, 2018.
- Pablo Servigne et Gauthier Chapelle (2019), « l'Entraide, l'autre loi de la jungle », Les liens qui libèrent.