



Synthèse de la 4^e édition
sur le thème

« L'évolution des modèles socio-économiques des associations »



Par **Franck Pruvost**, Consultant en développement humain,
Fondateur de *Sensitive Ways* et animateur de la rencontre

*Agir pour le
développement humain*
FONDATION PIERRE BELLON

Historiquement, le secteur associatif se caractérise par une combinaison entre des missions d'intérêt général et d'utilité sociale et un mode de fonctionnement participatif fondé sur l'engagement et des valeurs sociales et collectives.

Cependant, dans un environnement économique de plus en plus dur et complexe, où les besoins sur tous les territoires sont en augmentation et où les ressources classiques allouées aux associations ont fortement diminué, il a fallu recourir à une professionnalisation du monde associatif et à une hybridation des modèles d'action et des ressources afin de répondre aux défis de ce changement d'échelle.

Dans le cadre d'une stratégie d'entreprise, on parlerait de « *business model* » pour évoquer l'ensemble des moyens/ressources, des modes d'organisation et des partenariats à mettre en œuvre pour réaliser ses objectifs, sachant qu'un bon « *business model* » part d'une vision claire de la stratégie, du positionnement et des objectifs économiques en tenant compte de son contexte.

Il en est de même pour les associations qui ont, aujourd'hui, besoin de définir un modèle socio-économique clair et robuste pour atteindre les objectifs de leur projet associatif.

Afin d'assurer leur pérennité ou de soutenir leur développement, de plus en plus de structures cherchent ainsi des moyens innovants de réaliser leurs missions, mais de nombreuses questions restent souvent en suspens :

- Comment accompagner ce développement économique sans trahir nos valeurs et la vision des fondateurs?
- Quelle organisation mettre en place pour assurer un bon fonctionnement des ressources humaines engagées sur le projet (qu'elles soient bénévoles ou salariées) ?
- Quelle gouvernance, avec qui et quelles règles?
- Quelles alliances, quels partenariats, quelle coopérations? Peut-on encore avancer seul?
- Et surtout quels moyens techniques, pratiques, financiers pour soutenir son projet ? Où trouver de nouvelles sources de financements? Quel cadre juridique et quelle structure mettre en place pour cela ?

Derrière le concept de modèle socio-économique on retrouve **l'importance pour une association de combiner la dimension fondatrice sociale de son objet** (aspects humains, comment on rassemble des femmes et des hommes autour d'un projet associatif) **et une dimension économique** (comment avoir un temps d'avance pour que l'association ait toujours du carburant / financement). Il n'est jamais aisé de trouver son modèle, cela peut être long comme exigeant et nécessite tout autant de la **réflexion** que de **l'expérimentation**.

Un des grands dilemmes qui a été relevé au cours de nos échanges est **la difficulté, dans un monde** où il devient de plus en plus **complexe de se faire financer, de garder le cap du projet et du sens**. Nombreuses sont les structures qui se perdent en assurant différentes missions annexes à leur projet initial, parce qu'elles permettent de dégager des financements (par exemple des missions de délégation de service public). Nombreuses sont celles aussi qui courent les financements au point qu'une grande partie de leurs efforts est absorbée par un travail administratif pour multiplier les dossiers de demande de financements.

Face à ces difficultés nos échanges auront permis de faire émerger quelques clés pour sortir de ces dilemmes et définir des modèles socio-économiques plus pertinents.

1. Penser stratégie

Même si une association n'est pas une entreprise et se fonde sur une logique d'action et de construction différente, le cœur de son projet et de son développement doit être pensé de manière stratégique. Cela implique de définir clairement un cœur d'activité qui donnera sens à l'action, des objectifs, et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre (moyens humains, techniques, financiers et organisationnels). Cette stratégie reste toujours **évolutive** et se réinvente chemin faisant mais elle est dans tous les cas indispensable pour fonder un modèle robuste.

Par ailleurs, les recherches en cours autour de la transposition du concept de chaîne de valeur à la construction des modèles socio-économiques des acteurs associatifs permettent de montrer que le modèle stratégique des associations repose sur une **analyse de leur contribution à la valeur ajoutée sociétale** et ne peut pas se concevoir hors d'un **écosystème** impliquant différents acteurs publics, privés ou associatifs.

Sur ce chemin stratégique, il est très précieux de se faire accompagner et de nombreux dispositifs peuvent être sollicités en fonction des besoins et de l'état d'avancement des projets.

2. Diversifier ses ressources

Pour réussir, une association doit aujourd'hui jouer finement sur toute la palette des moyens et des ressources qu'elle peut mobiliser, que ce soit sur le plan humain, technique, ou financier. **C'est la complémentarité et l'agencement de ces ressources qui fera la différence** et il semble de plus en plus difficile d'avancer sur un seul « pied ».

En termes de financement, cela implique clairement des stratégies de diversification des ressources financière et invite à l'**hybridation**. Bien sûr cela se joue à différents niveaux et de différentes manières en fonction de chaque projet associatif et il n'existe pas de réponse unique et valable pour tous.

S'informer sur les structures juridiques et le champ des possibles en matière de diversification des ressources semble être un préalable indispensable afin que chaque structure puisse ajuster ses choix en fonction de son objet spécifique. Savoir **identifier les sources de financements les plus appropriées** à son projet est également une clé, et pour cela une bonne connaissance des financeurs (acteurs publics, fondation, acteurs privés ...) est essentielle.

3. Trouver des alliés

Les partenariats sont aujourd'hui au cœur du développement des associations et nous sont apparus comme incontournables au fil de la journée. Qu'il s'agisse de partenariats sur le financement ou la communication, d'alliances simples entre deux structures sur certaines missions ou de rapprochements plus importants, il faut **pour chaque structure définir comment se positionner dans son écosystème**. Une plus grande imbrication de partenariats entre le secteur public et le secteur associatif a également été évoquée comme un chemin pertinent pour un certain nombre de structures.

Le message qui semble ressortir en premier lieu est qu'on ne peut plus vraiment avancer seul. La question clé est donc de savoir quels partenariats seront à mettre en place pour soutenir un projet. **Les critères qui éclairent ce choix sont la complémentarité, la synergie attendue, la faisabilité et l'utilité**. En particulier pour que deux structures s'associent avec succès il semble important qu'elles partagent des bases culturelles communes au-delà de l'envie de collaborer.

4. Construire une gouvernance efficace

La gouvernance peut être aussi bien un moteur qu'un frein au développement de l'association. C'est pourquoi elle doit être à la fois bien pensée et construite au fil du développement afin de servir le projet et de proposer un pilotage sein et efficace. Historiquement, le manque de réflexion sur la gouvernance a conduit des structures à des blocages et de grandes difficultés dans leur développement. L'enjeu est donc de **calibrer la gouvernance en fonction du projet pour qu'elle soit force de proposition et d'action tout en respectant la dimension sociale et participative attendue par les acteurs internes**. Une gouvernance associative doit prendre en compte cette **dimension collaborative** et d'intelligence collective pour faire avancer le projet et prendre des décisions, mais le risque est la confusion et le blocage de l'action. Il est donc important, outre la composition de la gouvernance, de réfléchir à des **processus clairs et structurés** de prise de décision, afin de favoriser un fonctionnement fluide. L'expérimentation est importante pour trouver peu à peu le juste mode de fonctionnement.

En résumé, construire son modèle socio-économique pour qu'il soit efficace repose sur quelques principes clés à garder en mémoire :

- **S'informer sur le champ des possibles** (financements, structures juridiques, dispositifs d'accompagnement...) pour bien connaître les moyens et outils à disposition pour atteindre ses objectifs et éclairer ses choix.
- **Garder le cap d'une stratégie claire qui fait sens par rapport au projet associatif** et permettra de clarifier les besoins en termes de moyens et de partenariats.
- **Ajuster son organisation, sa gouvernance, et sa structure à cette stratégie sans perdre la nature participative et collaborative** qui motive l'engagement associatif.
- **Choisir ses partenaires et ses alliances en fonction de sa propre contribution sociétale et de ses valeurs** pour créer des complémentarités et des synergies.
- **Etre toujours attentif** aux zones de risques que sont **la gouvernance, l'éloignement de ses objectifs** au travers de missions annexes, **la seule focalisation sur la recherche de plus de financements, le manque d'attention aux dimensions organisationnelles**, pour garder le cap d'un fonctionnement fluide et efficace.
- **S'appuyer sur ses axes de forces** (valeurs, dimension humaine, contribution...) pour faire avancer son modèle.
- **Echanger avec d'autres structures** pour s'inspirer mutuellement et partager ses expériences, ses bonnes pratiques, ses solutions et ses enjeux et s'allier quand nécessaire sur le plaidoyer pour faire évoluer son environnement.
- **Expérimenter et innover** (faire preuve de créativité) pour trouver les réponses adéquates aux problématiques qui se posent.