

Modèles économiques, un levier au service du projet associatif

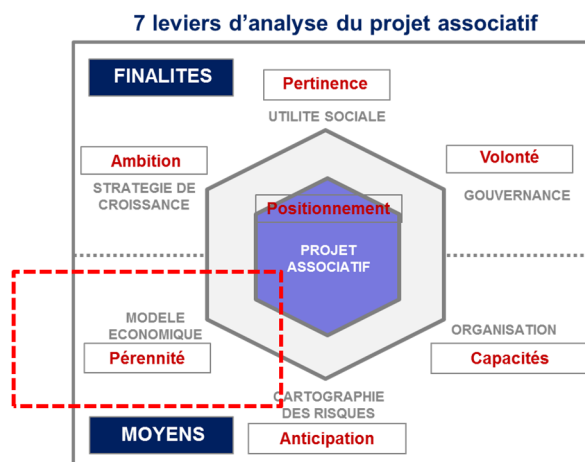
Dans le contexte de profonde mutation du secteur associatif, la bonne articulation entre le projet associatif et son modèle socio-économique est un gage de pérennisation. Pour être en mesure de mettre en œuvre ses objectifs, la stratégie de moyens doit être adaptée et dimensionnée aux besoins.

1. Connaître l'ambition de son projet associatif pour mieux le piloter

Face aux transformations de la Société et à l'ampleur des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, les associations se doivent de se projeter afin de définir les éléments qui vont les impacter. Comment évoluent les besoins des bénéficiaires de mon association ? Quelles sont les tendances profondes qui modifient les manières d'agir ? Quels sont les mouvements d'acteurs de mon écosystème ?... Autant de questions à se poser pour avoir une vision prospective du contexte de l'association. Les travaux « Faire ensemble 2020 » de la FONDA peuvent contribuer à se doter d'une meilleure compréhension des évolutions du secteur associatif.

Il est ensuite essentiel de définir son positionnement et son ambition au regard des caractéristiques de l'association ainsi que de son histoire. Pour faire un bilan de sa situation, l'ADASI¹ – Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des structures d'intérêt général – recommande de faire un diagnostic stratégique qui repose sur 7 questions :

- Quel est le projet associatif de l'association (*vocation, missions, activités, bénéficiaires*) ?
- Quel est l'utilité sociétale de l'action associative ?
- Quelle est l'ambition du projet à 3-5 ans ?
- Quel est le modèle économique de l'association ?
- Quelle est l'organisation pour porter les activités et gérer la structure ?
- Quelle est la cartographie des risques ?
- Comment la gouvernance se compose et pilote le projet associatif ?



La place du modèle économique est donc bien posée : c'est un outil au service du projet associatif. Il correspond à la stratégie de moyens pour mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation de l'ambition associative. 3 axes le caractérisent : les richesses humaines mobilisées (bénévoles, salariés, volontaires, mécénat de compétences...), les leviers financiers (équilibre entre les coûts et les revenus) et la stratégie d'alliances (mutualisation de moyens, coûts évités, complémentarité des actions). Il convient d'ailleurs de parler de « modèles socio-économiques » pour être plus exact. Une typologie a été proposée aux associations pour leur permettre de se positionner en fonction de leur propre projet. Les dossiers de JURIS Association de juillet 2013 et 2014 ont présenté ces travaux, et une note de présentation est disponible sur le site du Mouvement Associatif.²

¹ Créée le 20/11/14, l'ADASI a vocation à accompagner dans leur réflexion stratégique les têtes de réseau et les associations nationales

² Voir site <http://lemouvementassociatif.org/>

2. Les missions d'intérêt général portées par l'association déterminent son modèle économique

Schématiquement, **trois logiques de modèles économique se distinguent** dans le secteur associatif :

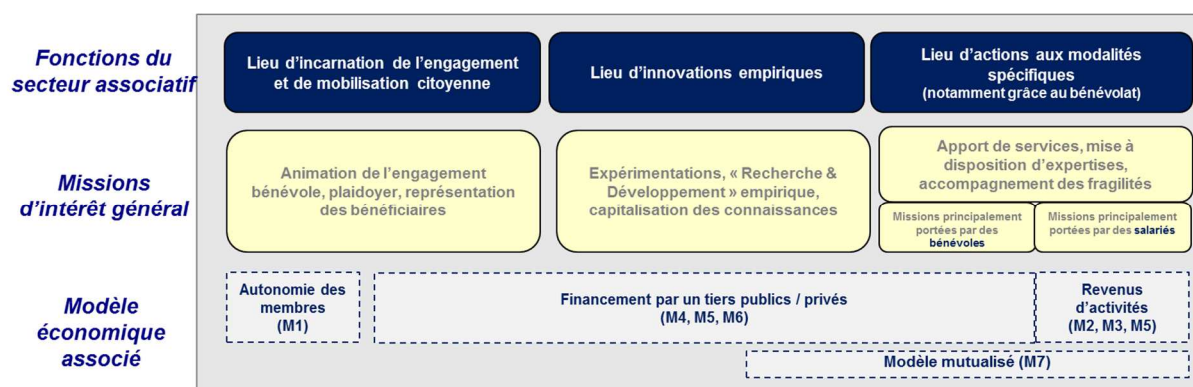
- les membres de l'association assument la plus grande partie des besoins de l'association. L'association est alors financièrement autonome ;
- les revenus d'activité assurent la viabilité économique de l'association, soit par la vente de prestations, soit en tant qu'opérateur de politiques publiques. L'association génère alors son propre équilibre économique, même si ce dernier doit être complété par des contributions publiques et/ou privées ;
- un tiers financeur est nécessaire pour solvabiliser l'activité de l'association. Le modèle économique est structurellement dépendant du financement de tiers publics et/ou privés.

Pour choisir le modèle socio-économique le plus adapté à son projet, il convient de comprendre les missions d'intérêt général portées par l'association. Au travers de ses travaux de recherche, Le RAMEAU a mis en évidence 3 principales fonctions du secteur associatif :

- Les associations sont par essence le lieu de l'engagement bénévole au service d'un projet collectif librement défini,
- Les associations sont des lieux d'innovation grâce à leur proximité avec les personnes et les territoires, notamment en raison d'une profonde connaissance des fragilités,
- Les associations sont opératrices sur certains domaines pour lesquels, grâce à leurs spécificités, elles peuvent agir là où les autres acteurs publics et privés ne peuvent intervenir avec la même pertinence.

L'article publié dans le dossier « modèle économique » de JURIS Association de juillet 2014 présente les modèles économiques les plus cohérents en fonction des missions d'intérêt général de l'association.

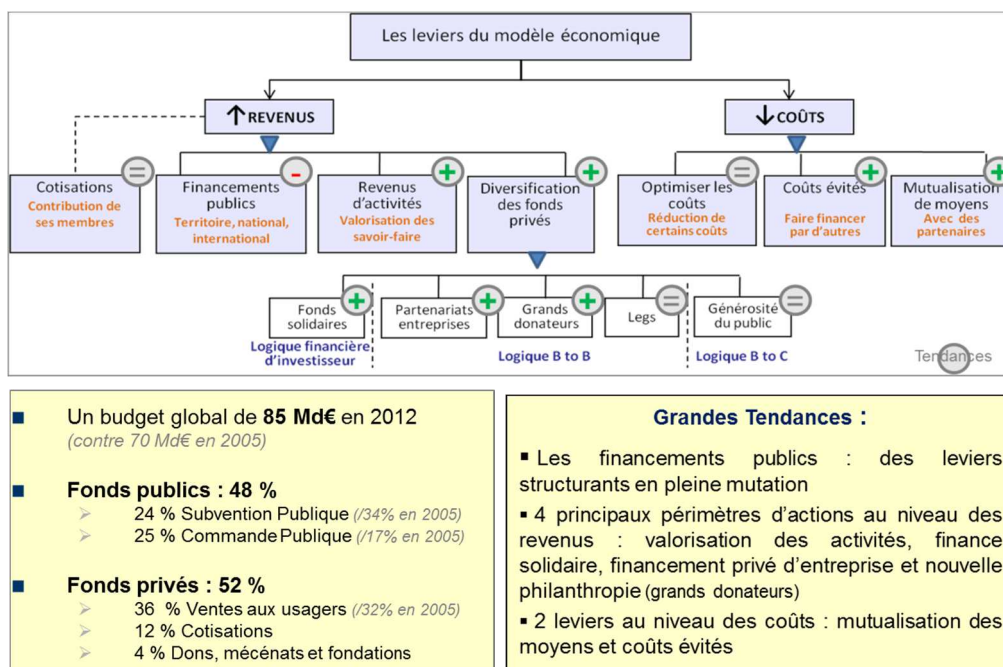
Articulation projet associatif et modèle économique :



Il convient en effet pour la gouvernance associative de s'interroger sur son modèle économique pour savoir d'une part si les axes choisis (richesses humaines, leviers financiers et alliances) sont bien adaptés au projet associatif, et surtout comment ils vont évoluer dans l'avenir. La viabilité de l'association dépend en effet de sa capacité à anticiper les mutations afin de ne pas être conduite à se voir imposer un modèle économique qui ne correspond pas au projet associatif, et qui risque de l'influencer, voire de le transformer. En effet, si le modèle économique n'est qu'un outil au service du projet associatif, il est un élément fondamental de pérennisation. Combien d'associations ont-elles sans s'en apercevoir fait dévier leurs fondamentaux pour des questions de survie économique ?

3. Le choix des leviers du modèle économique n'est pas neutre pour le projet associatif

Les leviers du modèle économique sont connus, tout autant que les tendances d'évolution³ de chacune des sources potentielles de revenus pour l'association. Mais, il est moins souvent évoqué le fait que le choix de ses sources de revenus n'est pas sans incidence sur le projet associatif.



En dehors des structures qui reposent essentiellement sur le financement de leurs membres, notamment au travers des cotisations, les autres dépendent de financements externes.

Les financements publics évoluent du subventionnement (2/3 des financements publics en 2005, 50% en 2012) vers la commande publique. Cela signifie une diminution du soutien de l'initiative associative vers une plus grande utilisation du secteur associatif comme opérateur de politiques publiques. La relation partenariale avec la Puissance publique, qui est structurante pour la plupart des associations d'intérêt général, est donc en cours de redéfinition. Les Collectivités territoriales avaient pris le relais de l'Etat dans le financement associatif. Elles l'ont fait avec de nouvelles conditions de contractualisation qui laissent de moins en moins de place à l'innovation et à l'expérimentation, pour se recentrer vers la mise en place de solutions définies par les Pouvoirs publics eux-mêmes. Plus récemment ce sont leurs difficultés financières qui impactent leur implication auprès du secteur associatif. Déjà réelles, ces contraintes sont encore plus largement annoncées.

La croissance de la vente aux usagers (+ 4 points en 7 ans) est elle aussi une tendance frappante. Le rôle d'opérateur devient progressivement un moyen d'assurer la viabilité des structures. Ce n'est pas sans questionnement sur les missions d'intérêt général portées par les associations. Cela en modifie nécessairement l'approche et le fonctionnement. Cette « marchandisation » croissante de l'activité associative est-elle un signe d'une plus grande maturité ou au contraire ne transforme-t-il pas substantiellement le sens du projet associatif ? Ce point n'est pas sans susciter un véritable débat.

³ Sources : « Le paysage associatif français – mesures et évolutions, 2^{ème} édition, Dalloz Juris éditions, 2013

L'ouverture vers le monde de l'entreprise représente une autre tendance. Ne nous trompons pas, les entreprises ne se substitueront pas à la Puissance publique. Elles n'en ont ni la volonté, ni la responsabilité, ni les moyens. Le mouvement en marche de co-construction est d'une autre nature. Il s'agit de construire ensemble des solutions nouvelles pour répondre aux enjeux sociétaux auxquels chacun est confronté. C'est donc une ressource complémentaire sous différentes formes, incluant le mécénat de compétences et probablement à terme le bénévolat des actifs, mais il ne s'agit pas de la compensation d'une baisse de financements publics. Pour mémoire le financement privé ne représente que 4% du financement global, contre 48% pour les financements publics. Il en est donc de même du mécénat, des dons et des nouvelles formes de collecte : ils s'avèrent des outils essentiels pour diversifier le modèle socio-économique associatif, mais ils ne constituent pas à eux-seuls la solution pour pérenniser le secteur.

La mutualisation est une autre voie des mutations de modèles économiques. Des synergies sur projet aux fusions, toutes les formes de mise en commun de moyens connaissent une progression. Mais là encore, le projet associatif est pleinement impacté par les nouvelles alliances qui se mettent progressivement en place. Attention d'une part à la croyance qu'une économie d'échelle fait à elle seule une réponse aux évolutions des modèles économiques, et d'autre part aux coûts cachés de telles stratégies d'alliances. Si ces dernières sont souhaitables, il serait risqué de les limiter à des raisons purement économiques.

En synthèse, plus que sur le choix qu'un levier unique, c'est donc sur la diversification cohérente des ressources et sur leur articulation qu'évoluent les modèles économiques associatifs, créant ainsi des modèles hybrides mobilisant de nombreuses parties prenantes. Cela nécessite de la part des associations une véritable politique d'ouverture.

Cette ouverture, si elle est pilotée et maîtrisée, est une véritable opportunité pour consolider le projet associatif. Loin de devoir se plier aux attentes de ses partenaires publics et privés, c'est l'occasion pour l'association de réaffirmer sa spécificité et son utilité au service de la cause qu'elle défend. La valorisation de la pertinence sa réponse spécifique aux besoins est la meilleure façon d'ouvrir un dialogue riche et équilibré avec ses parties prenantes, et notamment ses financeurs. C'est la force et la lisibilité du projet associatif qui permettent à l'association de mobiliser des ressources nécessaires à son développement.

Plus encore, les nouvelles relations de l'association sont un moyen d'enrichir le projet associatif. L'ouverture sur l'écosystème permet en effet de mieux percevoir les mutations et les différentes solutions pour y répondre. Face à l'ampleur des défis du XXIème siècle, la force du collectif devient structurante ; c'est vrai pour les individus entre eux, mais aussi pour les organisations. La co-construction du bien commun, qui n'était encore qu'une hypothèse de recherche il y a moins de dix ans, devient une évidence. Gageons que nous saurons nous saisir de cette opportunité tant pour renforcer la place du secteur associatif dans notre Société que pour bâtir un XXIème siècle plus solidaire et durable !

Charles-Benoît HEIDSIECK, *Président-Fondateur du RAMEAU*