

Après plusieurs années de recherche, Le RAMEAU a mis le fruit de ses travaux en débat dès 2010. Alors que le sujet des modèles socio-économiques était à l'époque peu traité, il est intéressant de constater combien, depuis, il a été investigué et a donné lieu à de nouveaux documents de référence.

CULTURE D'UN CONCEPT PARTAGÉ

Pour la première fois en 2014, une note collective portée par le Mouvement associatif¹ propose une typologie des modèles socio-économiques associatifs. Cette dernière explique la diversité des modèles et permet aux associations de se repérer. Ce résultat a été le cheminement de plus de trois ans d'un groupe de travail réunissant des acteurs de l'accompagnement associatif (Adéma, Avise, Comité de la charte, Fonda, France Active, France Bénévolat, Mut'Asso, Passerelles & Compétences, RNMA et Le RAMEAU). Pour se forger une culture commune, le temps a été nécessaire. Il a permis progressivement de faire émerger des concepts éclairants pour que les associations puissent mieux appréhender la transformation de leurs modèles économiques. Quatre étapes ont été nécessaires pour réussir ce challenge :

- la définition du concept même de modèle socio-économique (la confusion avec l'analyse financière est fréquente et il était nécessaire de clarifier la différence) ;
- la description de son périmètre pour montrer les spécificités associatives (trois leviers : richesses humaines, financement et alliances²) ;
- la modélisation d'une typologie pour aider à se repérer (sept modèles types) ;
- l'identification des leviers financiers pour agir concrètement (l'« arbre des leviers » : de

DES MÉTHODES ET OUTILS DE PLUS EN PLUS RICHES

En cinq ans, la capacité à éclairer les associations sur les mutations de leurs modèles socio-économiques s'est largement structurée. Le secteur s'est progressivement doté d'une diversité de méthodes et d'outils complémentaires. Récit d'une coconstruction en marche !

la rationalisation des coûts à la diversification des ressources).

Les trois premiers actes des dossiers sur les modèles économiques³ sont de bons repères pour mesurer le cheminement des travaux ainsi que leur approfondissement progressif. Et les travaux prospectifs de la Fonda et les réflexions de la commission « économie » du Mouvement associatif ont depuis complété ce « socle de base ».

DES EXPÉRIMENTATIONS INSPIRANTES

Grâce à tous ces travaux, différentes expérimentations ont été initiées. Il est possible de citer en particulier celle du Centre de ressources pour les dispositifs locaux d'accompagnement (CRDLA) Environnement qui est particulièrement inspirante. Accompagnée par l'Association de développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (Adasi)⁴ et Opus 3, cette démarche collective sectorielle a permis de tester sur huit associations un modèle innovant

d'accompagnement des associations environnementales dans la transformation de leur modèle économique⁵. Associant temps collectif et temps individuel, la démarche simple et pragmatique permet de disposer d'un véritable outil d'aide à la décision sur les choix de l'association. Après 18 mois d'expérience, l'évaluation a démontré un plein succès.

Dans la lignée de cette recherche-action sectorielle, une autre expérimentation a été initiée avec la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) Rhône-Alpes. Cette dynamique est très complémentaire car elle est territoriale – et non sectorielle – et concerne cinq têtes de réseau régionales – et non leurs membres. Débutée en décembre dernier, il est encore trop tôt pour en percevoir les résultats, mais cette expérimentation sera incontestablement à suivre avec attention.

Dans le cadre de ces expérimentations, l'Adasi, Opus 3 et Le RAMEAU coconstruisent les méthodes et outils qu'ils mettent ensuite à la disposition des associations en libre accès. ●●●

1. CPCA, « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs – Typologie des modèles de ressources financières », janv. 2014 ; v. C. Germain, C.-B. Heidsieck, JA n° 503/2014, p. 30, in dossier « Modèle économique – Face à l'usure, le sur-mesure ».

2. V. en p. 20, p. 22 et p. 26 de ce dossier.

3. Dossier « Modèle économique – Sur quel pilier danser ? », JA n° 483/2013, p. 16 ; dossier « Modèle économique – Face à l'usure, le sur-mesure », JA n° 503/2014, p. 16 ; dossier « Modèle économique – Le

changement, c'est maintenant », JA n° 523/2015, p. 15.

4. JA n° 517/2015, p. 13.

5. L. Serin, X. Roussinet, JA n° 523/2015, p. 26, in dossier « Modèle économique – Le changement, c'est maintenant », préc. ; v. égal. en p. 32 de ce dossier.

●●● AIDE À LA DÉCISION ET LA MISE EN ŒUVRE : UN OUTILLAGE DE QUALITÉ

Pour partager plus largement les résultats, Le RAMEAU lance, en partenariat avec la Caisse des dépôts et l'Adasi, un centre de ressources numériques où il capitalise 10 ans de travaux de recherche étayés par des exemples concrets⁶. Il est structuré autour de quatre rubriques : des documents de référence pour comprendre les enjeux et les pratiques des modèles socio-économiques associatifs, des études de cas pour illustrer les différents modèles, une démarche méthodologique pour s'autoquestionner sur son modèle ainsi qu'une boîte à outils pour mettre en œuvre sa réflexion.

Cet outil est loin d'être le seul. Fort de ses expérimentations innovantes, le CRDLA Environnement va prochainement mettre en ligne un site à destination des associations environnementales retraçant les expériences menées sur les trois leviers du modèle économique :

- accompagnement à la transformation du modèle économique (CRDLA Environnement, 2015) ;
- gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Union nationale des CPIE, 2012) ;
- partenariats avec les entreprises (CLER – Réseau pour la transition énergétique, 2010).

De nombreuses informations sont aussi disponibles sur le site de France Active, pilote du CRDLA Financement, de la Fonda, de l'Avisé et du Mouvement associatif. Chacun apporte un prisme complémentaire structurant pour appréhender la question. À noter également que, dans le cadre du BADGE Adéma – École des Mines sur le management associatif, un



module est dédié à la question des modèles socio-économiques.

Enfin, en partenariat avec le chantier présidentiel « La France s'engage », l'Adasi va prochainement publier un guide sur la stratégie à destination des associations, dans lequel un chapitre sera largement consacré à cette thématique.

LES ASSOCIATIONS NE SONT PLUS SEULES FACE À LEURS QUESTIONS

Que ce soit les acteurs de l'accompagnement ou les têtes de réseau associatives, chacun se structure progressivement pour répondre au besoin urgent des associations : obtenir de l'aide et des réponses à leurs questions. Elles ne sont pas seules face à leur mutation ! Sur ce thème plus que d'autres, la nécessité de travailler ensemble au sein du secteur associatif et de coconstruire des solutions qui répondent aux spécificités associa-

tives est fondamentale. Face à l'ampleur des défis, personne ne peut prétendre avoir les solutions toutes prêtes. C'est ensemble qu'il faudra les inventer.

Le modèle socio-économique n'est qu'un outil au service des projets associatifs, mais c'est un outil structurant. Il est urgent que chacun s'interroge sur sa propre transformation, mais aussi contribue à l'effort collectif pour parvenir ensemble à faire émerger de nouveaux modèles respectueux des spécificités associatives qui tiennent compte de l'évolution du contexte et de l'ampleur des besoins sociétaux. L'outillage des associations s'est très largement complété depuis 2010 et nous pouvons nous en réjouir. Cependant, beaucoup reste encore à faire pour pouvoir répondre à l'ampleur et à l'urgence des besoins. Mobilisons-nous collectivement en ce sens auprès des différentes initiatives nationales et territoriales existantes ! ■



AUTEUR Élodie Jullien
TITRE Directrice de la recherche du RAMEAU

6. <https://modelecoassociatif.wordpress.com>.