

Les alliances, 3^{ème} levier du modèle socio-économique

Par Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU

L'évolution des modèles socio-économiques associatifs est l'une des mutations majeures du secteur. 3^{ème} levier, les partenariats innovants au service du bien commun sont plébiscités au travers d'un « devoir d'alliances »¹, et les associations diversifient le panel de leurs partenaires. Mise en perspective d'un mouvement de co-construction qui s'accélère, notamment sur les territoires.

Ce cinquième acte du dossier sur les modèles socio-économiques associatifs souligne que le questionnement des associations est de plus en plus grand sur un sujet qui évolue pour répondre aux nouveaux besoins et s'adapter aux contraintes de l'écosystème.

Pour bien comprendre ce cheminement, il n'est pas inutile de rappeler les avancées collectives depuis 2010, et notamment la typologie des modèles socio-économiques établie en 2012 qui, plus que jamais d'actualité, permet aux associations de se repérer dans un paysage instable aux rapides évolutions (schéma 1).

Schéma 1 - Typologie des modèles socio-économiques associatifs :

Les 7 modèles économiques associatifs							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation par un tiers			
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
				M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation ...	Convention de DSP, Appel d'offres	Subvention (Etat, CT, CL)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons / mécénat / Partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables*	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

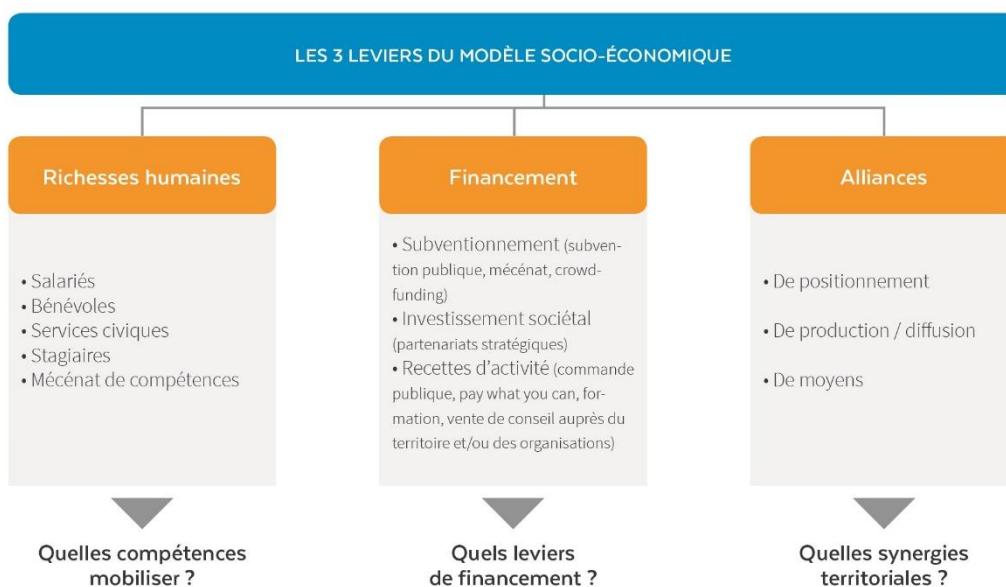
Source Le RAMEAU, 2012

L'hybridation au cœur des modèles socio-économiques associatifs

Quel que soit le type de modèle de l'association, il se décompose en 3 leviers : ses richesses humaines, ses ressources financières et ses alliances pour mener à bien son projet associatif. Il est intéressant de constater que l'hybridation concerne chacun de ces 3 leviers (schéma 2).

¹ Résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, 2015-2017, à consulter sur le site <http://observatoire-des-partenariats.fr/>)

Schéma 2 – Les 3 leviers du modèle socio-économiques associatifs :

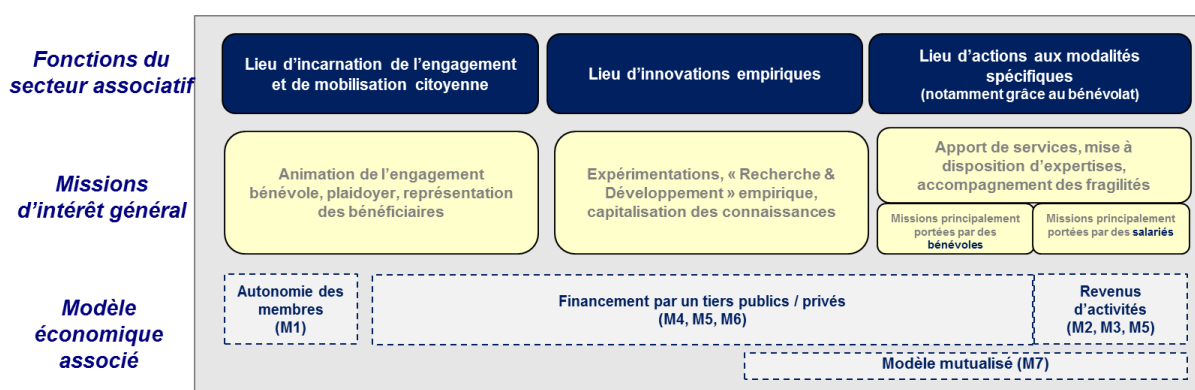


Source Le RAMEAU, 2012

Côté richesses humaines, les jeunes en service civique et le mécénat de compétences viennent compléter le binôme bénévolat / salariat qui fait la spécificité du secteur associatif. Cette diversité des modes d'engagement permet un regard croisé du projet qui l'enrichit et lui permet d'être mis en œuvre au travers de modalités variées.

Côté ressources financières, les possibilités sont plus que jamais diverses, du crowdfunding au contrat à impact social, l'élargissement des modes de financement des missions d'intérêt général caractérise l'évolution de cette dernière décennie. La diversification des modes relationnels avec la Puissance publique, les donateurs et les partenaires privés permet aujourd'hui d'adapter son modèle de financement aux missions d'intérêt général (schéma 3).

Schéma 3 - Articulation projet associatif et modèle socio-économique :



Source Le RAMEAU, 2013

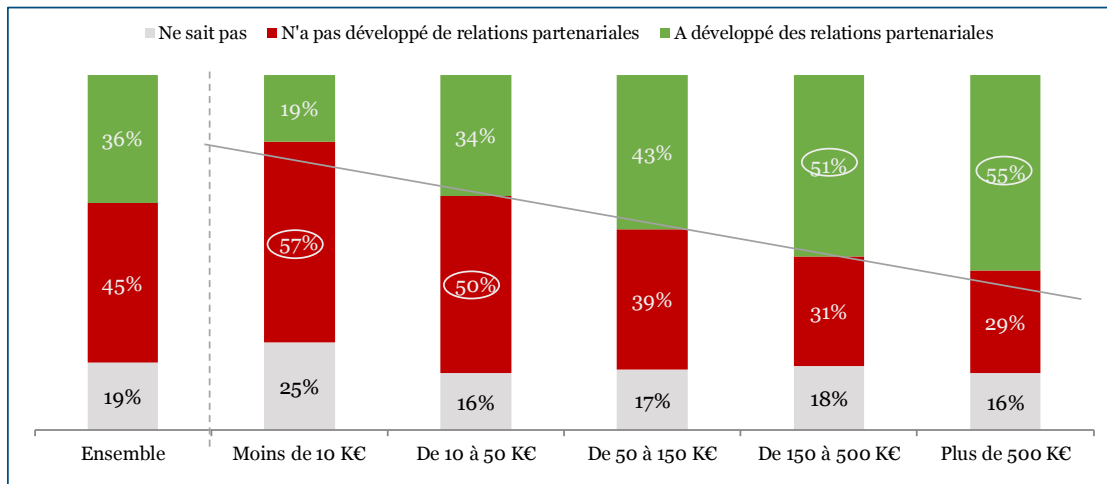
Plus encore, c'est du côté du 3^{ème} levier du modèle socio-économique, que l'hybridation est la plus notable.

Vers la diversification des partenariats

Selon l'étude Recherches & Solidarités publiée en février dernier², les associations développent en moyenne des relations partenariales avec 2,5 types d'organisations. 74% des associations déclarent en avoir avec les collectivités territoriales, 72% avec d'autres associations & fondations, et 47% avec les établissements d'enseignement. Viennent ensuite les entreprises, les structures d'insertion et les laboratoires de recherche. Les associations élaborent ainsi une stratégie multi-partenariale qui s'étoffe en fonction de leur budget et de leur effectif salarié.

La plus grande évolution se situe au niveau du développement des relations avec les entreprises. 1 association sur 3 développe aujourd'hui des partenariats avec ces dernières (schéma 4). Dans 8 cas sur 10, les associations sont à la manœuvre et à l'initiative de la relation, soit au moyen d'une stratégie de sollicitation des entreprises structurée, soit grâce à des relations personnelles avec des dirigeants d'entreprise. La mobilisation des ressources reste l'objectif principal des associations, même si la volonté de s'engager dans une dynamique de co-construction avec l'entreprise et de répondre ensemble aux enjeux du territoire commun deviennent également prégnants.

Schéma 4 – Proportion d'associations engagées dans un partenariat entreprise :



○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible Q. Votre association a-t-elle mis en place des relations avec des entreprises?

Rappelons que c'est la confiance entre les associations et leurs partenaires qui constitue l'un des leviers principaux pour renforcer cette dynamique partenariale !

Une transformation en profondeur grâce au « faire ensemble »

Les alliances n'ont pas pour seul objectif d'obtenir des ressources pour son projet associatif. De plus en plus, c'est une réelle démarche de co-construction qui s'établit entre les partenaires. Chacun apportant à l'autre une complémentarité qui permet de faire ensemble ce qu'aucun des acteurs ne peut faire seul.

Ces alliances stratégiques au service du bien commun se développent notamment en matière d'innovation sociétale³. Au moment de l'amorçage, et plus encore à celui du changement d'échelle, les partenariats deviennent de véritables atouts pour inventer les moyens de réduire les fragilités, mais aussi d'inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. Le développement des partenariats est particulièrement notable sur les territoires.

² Etude « Associations & partenariats » (Recherche & Solidarité en partenariat avec Le RAMEAU, février 2017)

³ Référentiel « modèle d'investisseur sociétale » (Le RAMEAU, juin 2015)

76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction territoriale... mais 46% d'entre eux ne savent pas encore concrètement comment accompagner ce nouveau phénomène⁴. Une réelle opportunité pour les associations d'être force de propositions.

Ce mouvement se traduit aussi par de nouvelles alliances au sein du secteur associatif lui-même. La solution est en effet souvent de privilégier l'alliance à la fusion. Autrement dit, la complémentarité des richesses plutôt que leur dissolution dans un tout qui risquerait de faire perdre les spécificités de chacun. D'un dialogue structuré pour coordonner les actions à la mutualisation de moyens, les possibilités sont nombreuses. C'est ainsi que la Fondation Nicolas Hulot et l'UNCPIE ont développé un partenariat solide bénéficiant des forces de chacun.

En tant que 3^{ème} levier du modèle socio-économique, la puissance des alliances stratégiques n'est donc pas à négliger. Si elle facilite la diversification des ressources, elle permet aussi de renforcer le projet associatif, voire de le compléter grâce à une coopération active. Ce « faire ensemble » est sans doute aussi un exemple à donner pour montrer combien la co-construction du bien commun nécessite d'articuler des compétences et des moyens différents. C'est la complémentarité de mondes riches de leurs différences qui permettra d'inventer ensemble un XXI^{ème} siècle plus solidaire, équilibré et durable !

⁴ Etude PHARE-Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)