

Les modèles Socio-économiques des associations

Fortes de 1,8 million de salariés et de ressources financières estimées à 94 milliards d'euros, les structures associatives sont parties prenantes de l'emploi, de la croissance et du lien social en France.

Les associations, quel que soit le secteur dans lequel elles interviennent, ne sont pas épargnées par les mutations socio-économiques et doivent faire face à de nombreux défis : évolution des modalités d'exercice du bénévolat et de la gouvernance, valorisation des conditions de l'emploi, mobilisation des financements publics et privés. **L'enjeu stratégique pour bon nombre d'associations est de faire évoluer leur modèle socio-économique au service de leur projet d'intérêt général.**

Les associations ont souvent démontré leur capacité à innover, à anticiper les mutations en cours et à emprunter des logiques d'actions différentes et ce en termes d'activité, d'organisations et de publics cibles. Ces atouts constituent un levier majeur pour la pérennité de leur projet associatif.

Les difficultés présentées par les associations sont de différents ordres

1 LA TRANSFORMATION VOIRE LA BAISSÉ DES SUBVENTIONS PUBLIQUES au profit de la commande publique requérant des compétences spécifiques et une organisation en capacité de répondre aux appels d'offres et l'exigence de nouer des partenariats diversifiés. Ces nouvelles modalités ne sont souvent pas adaptées aux caractéristiques de l'activité associative. De plus, les nouveaux dispositifs de financement associatif sont parfois difficiles à identifier et à s'approprier. Ces contraintes économiques peuvent amener à des logiques de risques opportunistes en décalage avec le projet associatif.

2 UNE CONCURRENCE QUI S'ACCROIT ENTRE LES ASSOCIATIONS qui doivent proposer une offre de services de plus en plus diversifiée auprès des bénéficiaires avec des subventions moins accessibles et fortement partagées amenant parfois à des dynamiques de coopération ou de regroupement mais également entre le secteur associatif et le secteur privé lucratif mieux organisé et disposant d'une stratégie marketing plus efficace face aux dons du mécénat en baisse.

3 DES MODALITÉS DE MOBILISATION ET D'ANIMATION qui doivent être adaptées aux nouvelles formes de bénévolat (motivation nouvelle, engagement de court terme etc...), des difficultés pour trouver la bonne articulation entre bénévolat et salariat,

4 DES SOUCIS DE GOUVERNANCE dans les structures avec des modèles à revisiter et redynamiser par des pratiques innovantes.

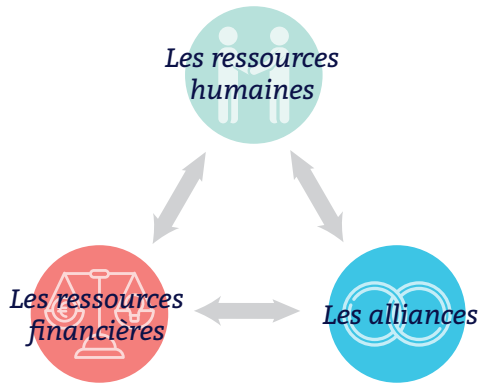


La façon dont l'association mobilise et structure les moyens pour réaliser son projet associatif (ses missions, ses valeurs, sa vision du monde à long terme) et son projet stratégique (son ambition et ses projets stratégiques à court et moyen terme) définit son modèle socio-économique.

Identification de 3 piliers

sur lesquels repose le modèle socio-économique et sur lesquels les associations peuvent agir pour le faire évoluer

Chacun de ces 3 piliers repose sur des éléments différenciés, tous exerçant une influence sur les autres :



La grande diversité des associations est telle qu'elle ne peut se résumer qu'à un seul modèle socio-économique. Les éléments suivants sont pris en compte pour élaborer une typologie :

La mission sociale en réponse à un ou plusieurs besoins sociaux identifiés : Soit une réponse unique à un besoin social identifié (mono-activité de la structure) ou une réponse plurielle avec un développement des activités dans une logique de complémentarité ou de parcours,

L'aspect organisationnel interne tenant compte du pilotage, de l'administration et de l'organisation des moyens concourant à la mise en œuvre de l'activité,

La dimension « financement » avec l'origine des ressources : Financements publics (par le biais de la commande publique ou de subventions, également par le biais des publics bénéficiaires accédant au service), financements privés (cotisations des membres, dons, ressources issues de la vente de prestations de bien ou services etc..)

Des leviers à articuler

L'HYBRIDATION DES RICHESSES HUMAINES, UN LEVIER EN PROFONDE MUTATION:

La question se pose sur la forme d'engagement et les compétences à mobiliser au sein de la structure (bénévoles dirigeant.e.s, bénévoles sur projets, salarié.e.s, services civiques) et à l'extérieur (mécénat et bénévolat de compétences). Grâce à l'énergie mobilisée notamment à travers du bénévolat, les richesses humaines sont souvent le premier levier du modèle socio-économique associatif. Les fondements sont à travailler à travers les organisations innovantes du travail, les nouveaux métiers issus du monde

associatif, les nouveaux rapports au travail, le questionnement sur l'articulation bénévoles /salarié.e.s, la transformation des formes d'engagement etc...

LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET LES LEVIERS DE FINANCEMENT FACE A LA MUTATION DES FINANCEMENTS TRADITIONNELS:

Chaque modèle peut mobiliser différemment une diversité de leviers financiers (subventionnement, revenus d'activité, nouveaux canaux de financement comme le crowdfunding, finance solidaire etc...)

L'HYBRIDATION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES:

L'hybridation des alliances stratégiques est un levier en croissance au-delà de la mutualisation des moyens : L'objectif premier est de définir les synergies territoriales à envisager en déterminant le types d'alliance (de positionnement, de production et ou de diffusion, de moyens etc...). Pour cela de nouveaux partenariats associations/ entreprises, multi-acteurs, d'innovation sociétale doivent être envisagés dans une co-construction de projets.

3 Questions essentielles

à se poser pour une association

- ➤ **Quelle est la spécificité et la contribution à l'intérêt général?**
- ➤ **Quel est le projet et l'ambition à 3/5 ans?**
- ➤ **Quels sont les besoins, les moyens à mobiliser (modèles socio-économiques)?**