



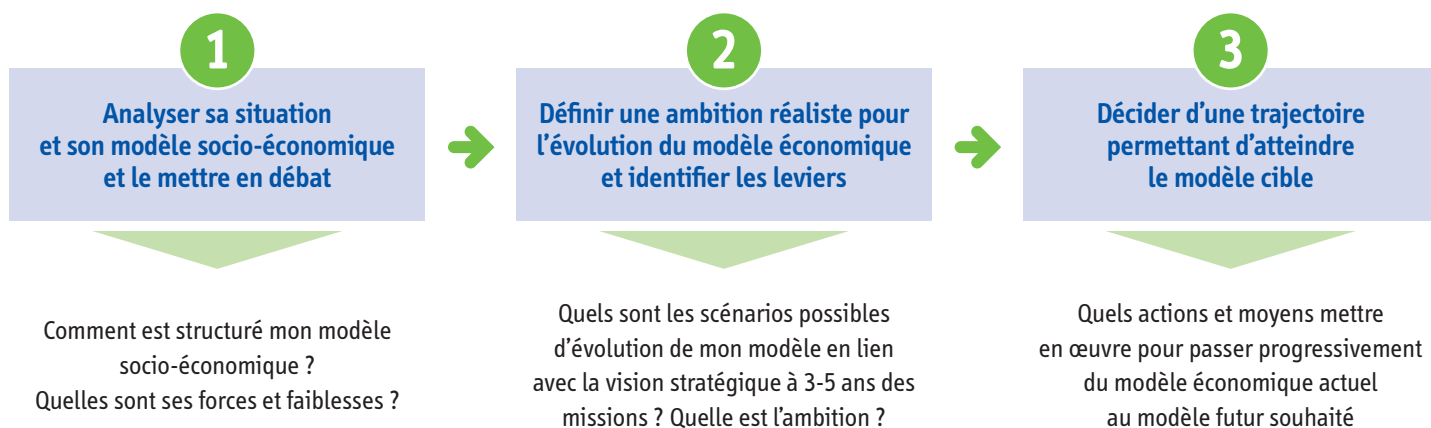
# » Comment transformer son modèle socio-économique ?



## Le cheminement pour faire évoluer son modèle socio-économique

..... Repenser son modèle socio-économique s'appuie sur une démarche en 3 temps <sup>(1)</sup> : .....

### QUALIFICATION DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE<sup>(1)</sup>



Comment est structuré mon modèle socio-économique ?  
Quelles sont ses forces et faiblesses ?

Quels sont les scénarios possibles d'évolution de mon modèle en lien avec la vision stratégique à 3-5 ans des missions ? Quelle est l'ambition ?

Quels actions et moyens mettre en œuvre pour passer progressivement du modèle économique actuel au modèle futur souhaité

- Le 1<sup>er</sup> temps consiste à analyser les activités de la structure et son modèle actuel, ainsi que les positionner dans le contexte d'évolution de l'écosystème ;
- Le 2<sup>ème</sup> temps consiste à se projeter à trois/cinq ans en fonction de son ambition, à éclairer la déclinaison du modèle par activité pour en comprendre les articulations, et à analyser chacun des leviers

qu'il est possible d'actionner pour identifier les pistes d'action prioritaires ;

- Le 3<sup>ème</sup> temps sera de décider d'une trajectoire réaliste pour atteindre l'ambition posée, mais aussi pour définir les modalités de partage et de mise en débat, puis celles de suivi et d'évaluation des résultats

## Les fondamentaux dans l'accompagnement d'une association sur son MSE

Le référentiel Modèles Socio-Économiques d'intérêt général, publié dans le dossier Juris Associations (septembre 2019), coordonné par Le RAMEAU décrit le cheminement pour faire évoluer son modèle socio-économique. En voici ci-dessous quelques fondamentaux :

- **Faire évoluer son modèle socio-économique s'inscrit dans une démarche stratégique et nécessite de projeter dans le temps les évolutions à engager** : quelle est l'ambition du projet à 5 ans ? Quels sont les moyens à mobiliser pour atteindre cette ambition ?

- Une fois l'ambition définie, il est alors possible de **définir, en cohérence avec son ambition, un modèle socio-économique cible**, d'en prioriser les leviers et d'identifier la trajectoire à suivre.

(1) D'après CRDLA Environnement, Plateforme Trajectoire socioéconomique, et Le RAMEAU Référentiel « Les modèles socio-économiques d'intérêt général » (supplément Juris associations, sept. 2019)



## Premiers facteurs clés de succès de la démarche

Le Centre de Ressources DLA Environnement a expérimenté en 2019 avec 18 associations d'environnement un parcours d'accompagnement à la transformation de leur modèle socio-économique

Ce parcours a permis d'identifier **plusieurs éléments clés de succès** pour favoriser l'évolution du modèle socio-économique d'une association :

### 1 Sortir de la stricte analyse financière pour penser ses problématiques de modèle socio-économique en cohérence avec son projet

→ Un écueil majeur consiste à engager une diversification de ses ressources financières sans avoir, au préalable, questionné son projet stratégique. Cet écueil peut notamment mener à la perte de sens du projet et à une vision réduite à la seule course aux financements.

→ Le modèle socio-économique ne peut pas être réduit aux ressources financières. Repenser son modèle doit permettre de réinterroger les 3 piliers du modèle socio-économique que sont les richesses humaines, les alliances et les ressources financières

#### ELLES ET ILS ONT PARTICIPÉ À L'EXPÉRIMENTATION...

« Même si tout peut aller économiquement, on peut être en train de se perdre ou de se disperser. Il n'existe pas de recette toute faite pour repenser son modèle socio-économique. La clé est de relier le modèle socio-économique au projet et ne pas le réduire à des problématiques financières. Ce parcours nous pousse à considérer les leviers à activer au regard de notre ambition et non pas d'une seule logique opportuniste » (un directeur d'association de Bretagne)

« Là où le parcours est intéressant, c'est que l'analyse s'établit au niveau des domaines d'activité stratégique de son association

et c'est cela qui permet de tirer des enseignements réels de son activité : à quoi servent nos missions ? En quoi elles contribuent à notre projet ? Quel est leur coût financier mais aussi leurs richesses humaines ? » (un directeur d'association)

« En m'extrayant de mes problématiques financières, ce parcours m'a permis de complètement reconsidérer ma perception de mon écosystème et de mes partenaires. Ce levier des partenariats me semble clé. Je me rends compte que je ne connais pas réellement les problématiques des acteurs de mon écosystème même si je les côtoie tous les jours. » (une directrice d'association en Hauts-de-France)

### 2 Suivre un cheminement dans sa réflexion en plusieurs étapes : analyser le modèle de son association, se projeter sur son projet et définir une trajectoire

→ Repenser le modèle socio-économique de son association s'inscrit dans **une démarche apprenante qui doit s'ancrer dans la durée**. Il est donc préférable de ne pas déjà se trouver dans une situation d'urgence pour engager cette démarche.

→ Engager une réflexion sur le modèle passe **par un cheminement en plusieurs étapes, nécessaire pour se détacher des problématiques de temps réel et pour se forger des convictions sur les choix stratégiques à engager pour la structure**

→ Chacune des étapes peut ne mobiliser qu'un nombre restreint de personnes dans sa réalisation. Cependant, **le passage à une nouvelle étape doit être l'opportunité de mettre en partage les enseignements retirés avec les membres de l'association**

#### ELLES ET ILS ONT PARTICIPÉ À L'EXPÉRIMENTATION...

« J'ai eu beaucoup de difficultés dans la phase de définition de l'ambition et on voit bien que nous avons tous des problèmes pour décrire les besoins de notre territoire. [...] Nous sommes happés par notre quotidien et des points d'arrêt comme ce parcours, qui s'inscrivent dans la durée, sont absolument nécessaires. » (une directrice d'association en Hauts-de-France)



### 3 Mener cette réflexion stratégique au bon niveau, en mobilisant la direction et la gouvernance de l'association

- Une **réflexion sur le modèle socio-économique de l'association implique une analyse et des prises de position stratégiques**. Elle permet de **positionner la direction de l'association dans son rôle stratégique**, en conduite de l'analyse et en **force de proposition auprès de sa gouvernance**
- Ce cheminement nécessite **une capacité à endosser une posture stratégique** : capacité à se détacher du temps réel, à appréhender les enjeux de son territoire et à se projeter en acceptant la part de risque qu'impose un re-questionnement

#### ELLES ET ILS ONT PARTICIPÉ À L'EXPÉRIMENTATION...

« Ce parcours positionne les directions clairement dans un rôle stratégique et cela a pu être déstabilisant.

C'est un positionnement nécessaire pour répondre aux besoins de notre poste. [...] On est parfois encore dans de vieux schémas avec des élus stratèges et le directeur qui joue le rôle de courroie de transmission. » (une directrice d'association de Bretagne)

### 4 Être appuyé dans sa démarche

- Un **outillage pertinent doit permettre d'accéder à de nouveaux niveaux de lecture du projet de son association** et notamment de mieux appréhender ses domaines d'activité stratégique (i.e. ses missions) et son positionnement (cf. Les outils pour être appuyé dans sa démarche – partie suivante)
- La **dynamique de travail collectif entre pairs** apporte une réelle plus value dans le cheminement, en apportant effets miroirs et retours d'expérience
- Pour **accompagner le questionnement stratégique** de l'association et apporter des retours d'expérience pertinents, un **appui externe spécifique, doté de compétences en stratégie, pourra dans certains cas être particulièrement bénéfique**
- Enfin, pour les associations affiliées à un réseau, **la tête de réseau porteuse d'une ambition claire pour son réseau peut apporter une contribution clé en posant un cadre de réflexion** pour que l'association définisse son ambition

#### ELLES ET ILS ONT PARTICIPÉ À L'EXPÉRIMENTATION...

« Les outils du parcours m'ont permis d'avoir une nouvelle vision de l'activité de l'association : quelles missions mettons-nous en œuvre ? Qu'est-ce que ces missions apportent au projet ? Ces missions ne correspondaient d'ailleurs pas à nos pôles d'activité. Cela m'a permis de clarifier et objectiver les choix et questions auxquels nous allons devoir répondre au sein de l'association. » (un directeur d'association de Bretagne)

« L'animation du parcours m'a notamment permis de questionner une conviction que j'avais de développer de la prestation. Cela paraissait logique pour avoir du revenu d'activité.

Mais en étant questionné sur les réels besoins de notre territoire, je me suis rendu compte que ça ne répondait pas au projet de l'association » (un directeur d'association de Bourgogne-Franche-Comté)

« Un autre élément qui nous a été apporté pendant le parcours, ce sont les orientations de notre tête de réseau. On nous invite à ne pas perdre notre âme, même si parfois cela semble le chemin le plus simple. On nous donne un cadre pour réfléchir à notre ambition. » (un directeur d'association de Bretagne)



## Les outils pour être appuyé dans sa démarche

*Plusieurs outils pour s'approprier la question des modèles socio-économiques et pour accompagner sa réflexion sont disponibles. En voici une liste non exhaustive :*

### POUR COMPRENDRE ET S'APPROPRIER

- Les articles et dossiers annuels « modèles socio-économiques associatifs » publiés par **Juris associations**
- Le référentiel « Les modèles socio-économiques d'intérêt général » coordonné par **Le RAMEAU** (Juris associations, septembre 2019)
- La publication « Un modèle économique d'utilité sociale » du **CRDLA Financement** (France Active, 2017)
- La Boussole stratégique d'un projet d'intérêt général (**ADASI**, octobre 2016)
- Le MOOC « Modèles socio-économiques hybrides » (**Essec, Le RAMEAU**, septembre 2019)

### POUR METTRE EN ŒUVRE

- **La plateforme Trajectoire socio-économique** du CRDLA Environnement

<http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>



**Trajectoire socio-économique**  
Prendre en main le modèle socio-économique de mon association d'environnement

- Le **Centre de Ressources Modèles Socio-Economiques d'intérêt général** publié par Le RAMEAU et l'ADASI

<https://modeles-socio-economiques.plateformecapitalisation.org/>

