



» Pourquoi se faire accompagner sur son modèle socio-économique ?

DÉFINITION

Le modèle socio-économique correspond aux moyens nécessaires pour réaliser l'action associative et la pérenniser. Il comprend les trois types de ressources constitutives du modèle associatif : humaines, financières, partenariales. Le modèle socio-économique est un outil au service du projet de l'association et non l'inverse !
Pour en savoir plus : *Fiche-repère MSE n°1 du CRDLA E*

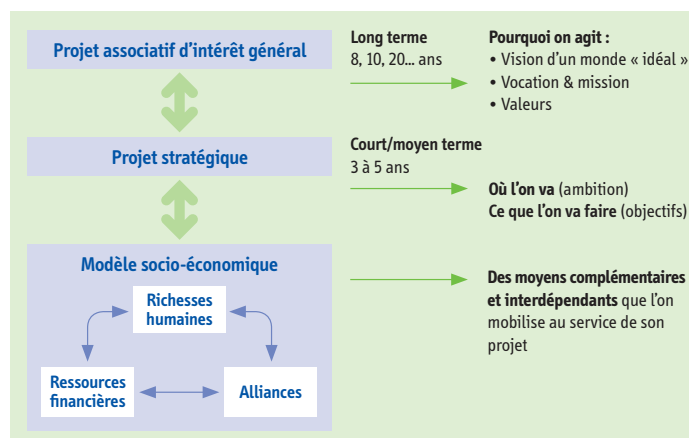
Un accompagnement dédié au modèle socio-économique a pour finalité de pérenniser l'association et de l'aider à faire des choix de développement pertinents. À travers une série d'apports spécifiques présentés dans cette fiche, ce type d'accompagnement permet à l'association de reprendre la main sur son projet et de regagner en pouvoir d'agir.

APPORT CLÉ N°1

- Mieux comprendre l'ensemble des moyens au service du projet associatif
- Savoir présenter son modèle en quelques mots (ses spécificités, ses atouts)

Pour les instances dirigeantes (bénévoles et salariées) de l'association, se pencher sur son modèle socio-économique est l'occasion de comprendre l'architecture de ses moyens au service de son projet et sa cohérence globale. Il s'avère que ce modèle est généralement peu connu, au-delà des grands chiffres. Son analyse apporte un regard neuf sur le projet : il permet de sortir d'une approche en silo des sujets, pour apporter une vision d'ensemble. L'analyse du modèle socio-économique permet d'en comprendre ses forces et faiblesses et ses spécificités. Elle doit également permettre de dépasser la question des coûts pour aborder la question de la valeur* créée par le projet associatif : valeur créée pour les parties prenantes et pour le territoire.

Cette compréhension fine va permettre de pouvoir parler de son modèle de manière succincte et précise auprès de ses parties prenantes et faciliter ainsi les échanges et soutiens éventuels.



*Pour en savoir plus sur la « valeur » associative, vous pouvez vous référer aux travaux de recherche d'ATEMIS

APPORT CLÉ N°2

- Qualifier précisément ses problématiques via une vision d'ensemble du projet et de son écosystème
- Valoriser les apports spécifiques du projet

Dans le contexte actuel où tout se complexifie, des besoins sociétaux à l'accès aux ressources, et où les écosystèmes accélèrent leur reconfiguration, les projets associatifs se retrouvent à naviguer en eaux troubles. Cet état de fait peut impacter leur façon de mener à bien leur mission. Pour se développer, voire parfois pour survivre, l'association peut se retrouver à faire des choix qui sont davantage dictés par des impératifs économiques que par sa vocation d'intérêt général. Un accompagnement dans une perspective d'amélioration économique de

la structure ou de recherche de financements risque de ne pas produire les effets escomptés. Cette approche peut même s'avérer dommageable à moyen long terme si l'association ne s'inscrit pas dans une vision plus globale comprenant la finalité de son projet et ses autres ressources.

L'accompagnement aborde l'analyse de la question des interactions ou coopérations de chaque structure avec son écosystème ou ses parties prenantes, une question clé pour analyser la valeur ajoutée créée par



le projet. Il s'agit d'identifier ce que l'association a de si spécifique par rapport aux autres acteurs de son territoire qui peuvent agir dans le même champ qu'elle. Cette compréhension va permettre d'une part de

mieux valoriser l'action associative et d'autre part de nourrir la stratégie partenariale. (cf. fiche-repère MSE n°4 sur le volet alliance/partenariat du CRDLA E)

APPORT CLÉ N°3

- Mobiliser les différentes parties prenantes internes du projet pour construire une vision commune
- Renouveler le dialogue avec ses parties prenantes externes

L'identification de son modèle socio-économique se fait bien souvent de manière empirique, en croisant les regards. C'est un excellent exercice pour impliquer la gouvernance et les équipes. Partager son analyse, ses forces et ses faiblesses, ses options d'évolution, avec la gouvernance et les équipes est une manière d'en faire un projet commun. Cela a pour mérite de sortir les personnes dirigeantes de leur solitude sur cette question-là. Ce type d'accompagnement peut également permettre de développer une culture commune « modèle socio-économique » au sein de l'association, différente de l'approche comptable et de l'analyse financière.

Cette démarche de réflexion est appréciée des partenaires qui peuvent y voir « un gage de sérieux » de la part de l'association. Pour une association de l'environnement, cette démarche a même « *légitimé [leurs] demandes auprès des collectivités* ».



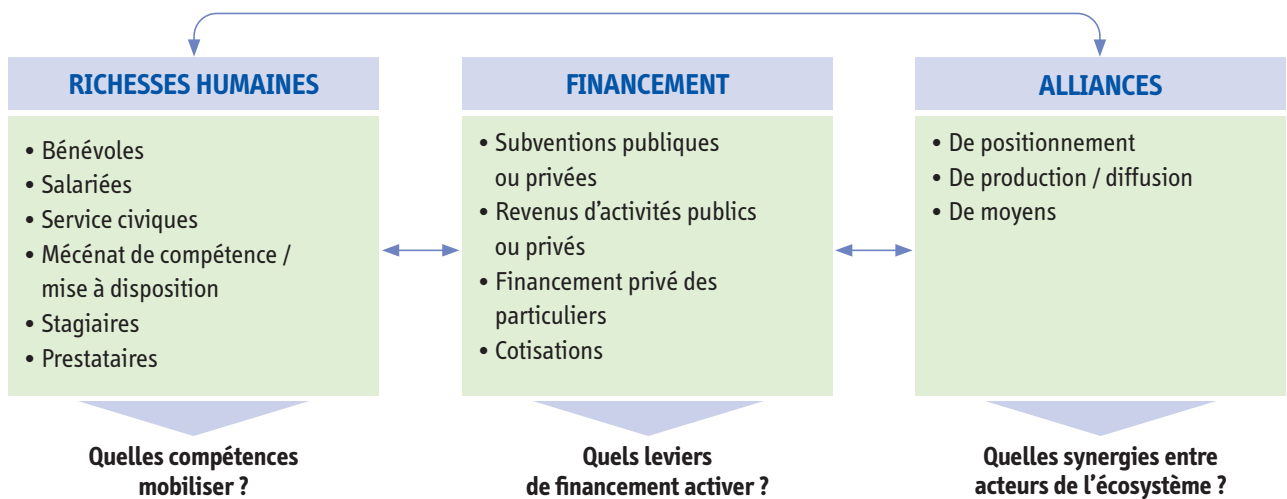
© Noémie Wéber pour le CRDLA Environnement

APPORT CLÉ N°4

- Identifier les leviers de développement pertinents pour le projet
- Outiller la direction pour conduire la stratégie

L'une des spécificités associatives est de pouvoir recourir à une diversité de moyens pour soutenir son projet. Lesquels choisir lorsqu'il s'agit de faire évoluer son projet ? L'accompagnement aide à identifier les leviers qui vont permettre à l'association de se sécuriser et de se développer tout en restant ancrée dans son projet, et moins

en réaction au contexte extérieur. « *Ce parcours [MSE] nous pousse à considérer les leviers à activer au regard de notre ambition et non pas d'une logique opportuniste* » (un directeur d'association d'environnement). C'est un exercice qui engage l'association dans un chemin stratégique.



Ce type d'accompagnement nourrit la vision stratégique de la direction comme en témoignent ces dirigeant-e-s d'une association environnementale : « **Le regard est moins comptable, plus stratégique** » ; « c'est un positionnement nécessaire pour répondre

aux besoins de notre poste de directeur ou directrice. [...] On est parfois encore dans de vieux schémas avec des élu-e-s stratégés et la direction qui joue le rôle de courroie de transmission. »