



Accompagner les associations sur leur modèle socio-économique

En quoi consiste un accompagnement au modèle socio-économique ?

Un accompagnement dédié au modèle socio-économique a pour finalité essentielle de pérenniser l'association et de l'aider à faire des choix de développement pertinents. Ce type d'accompagnement aide donc l'association à reprendre la main sur son modèle et donc sur son projet. Les objectifs et apports complémentaires sont détaillés dans la fiche n°6. En revanche, un accompagnement MSE ne constitue pas une analyse financière ou comptable ou une solution pour les associations en situation d'urgence ou ayant des problématiques financières à court terme.

Deux finalités pour un accompagnement au modèle socio-économique

Identifier et comprendre son modèle socio-économique et ses problématiques clés :

- s'approprier l'approche,
- savoir décrire son modèle,
- s'assurer de la cohérence de son modèle avec ses activités,
- qualifier ses principales problématiques.

Faire évoluer son modèle socio-économique, au regard de la stratégie du projet de l'association et de son ambition à moyen terme.

Quels résultats attendus pour ce type d'accompagnement ?

A la fin de l'accompagnement, chaque structure participante repartira avec :

- un **modèle socio-économique lisible** et partageable en interne ;
- une **visée de ce vers quoi il faut tendre** : les évolutions clés à apporter ;
- des **enjeux ou problématiques clés pour y arriver** ;
- des **pistes d'actions** à court / moyen / long terme pour y parvenir.

Ces éléments peuvent éventuellement figurer dans un livrable final qui sera remis à l'association si celui-ci est prévu dans la mission.

Dans le contenu proposé lors d'un accompagnement MSE on peut retrouver les éléments suivants :

- Des éléments d'introduction / sensibilisation au modèle socio-économique, à travers des éclairages théoriques.
- La réalisation d'un état des lieux du modèle socio-économique, des missions de l'association, voire du modèle par missions
- Une évolution de ce modèle en lien avec l'évolution du projet. Une identification des problématiques clés de cette évolution
- Des pistes d'actions pour mettre en œuvre cette évolution



Accompagnement individuel ou accompagnement collectif ?

Deux critères a minima peuvent éclairer le choix entre accompagnement individuel et accompagnement collectif : **la maturité de l'association vis-à-vis de l'approche MSE et le niveau de complexité de son modèle ou de sa problématique.**

Lorsqu'une association est déjà bien acculturée à l'approche modèle socio-économique et / ou qu'elle dispose d'une analyse financière avancée, l'accompagnement individuel peut être privilégié. L'approche individuelle est également recommandée lorsque la situation ou la problématique est particulièrement complexe (complexité des missions, du modèle, problématiques de gouvernance, enjeux très spécifiques...)

Pour celles qui ont peu abordé le sujet, ou qui n'ont jamais été accompagnées, commencer par un accompagnement collectif semble plus approprié.

L'accompagnement individuel peut s'aborder de deux manières :

- une approche globale d'analyse du modèle et de ses évolutions au regard du projet et de son ambition
- une approche thématique partant d'un ou plusieurs problèmes particuliers exprimés par l'association (richesses humaines – organisation et structuration interne, bénévolat, relations personnes salariées/personnes bénévoles, turn-over... – gouvernance, projet

associatif, stratégie, développement, financements, nouvelles activités, ...) qui amène au fur et à mesure à une analyse globale du MSE et à son évolution.

Le choix entre ces deux approches se fera au regard :

- du ou des problèmes posés par l'association,
- de sa réceptivité au sujet, de son envie d'aborder son modèle socio-économique
- des rapports entre direction et gouvernance bénévole
- de la cohésion interne (bénévoles et équipe salariée)
- de l'urgence de la situation
- ou de tout élément de situation que votre expérience de DLA vous permettra de repérer

L'accompagnement collectif quant à lui présente trois spécificités :

- La richesse de ce type d'accompagnement repose en grande partie sur le cheminement qu'il propose aux participants et sur leur partage d'expériences. L'accompagnement n'est donc pas descendant malgré l'expertise de la personne consultante sur ce sujet.
- Il constitue un lieu inédit d'échanges entre pairs et permet de sortir de la solitude de la personne dirigeante sur ce sujet.
- Il représente un levier intéressant pour l'animation et le développement d'une dynamique territoriale.

Comment choisir la structure prestataire ?

Quelques indications sur les principales compétences requises pour accompagner des associations, que ce soit en individuel ou en collectif, quant il s'agit de modèle socio-économique.

→ **Une connaissance du secteur associatif et de ses spécificités de modèle**, appuyée de références (NB : les modèles privés lucratifs ou même d'entreprenariat social sont très différents d'un modèle socio-économique associatif)

→ **Être acculturé aux modèles socio-économiques d'intérêt général** (une approche sur les 3 volets – richesses humaines, logiques de financements, partenariats – en lien avec le projet)

→ **Une capacité d'analyse et d'effet-miroir**. La seule compétence d'animation, même pour les accompagnements collectifs, ne suffira pas.

→ **Une dimension pédagogique est importante pour faciliter l'appropriation de l'approche MSE**, en veillant toutefois à ce que la posture de la personne consultante ne soit pas celle d'un formateur-riche.