



» Organiser un accompagnement collectif sur le modèle socio-économique

À quoi peut ressembler un accompagnement collectif ?

Les objectifs d'un accompagnement collectif sont sensiblement les mêmes que ceux d'un accompagnement individuel (cf. fiche repères n°8) avec toutefois quelques spécificités :

- la richesse de ce type d'accompagnement repose en grande partie sur le cheminement qu'il propose aux personnes participantes et sur leur partage d'expériences ;
- il constitue un lieu inédit d'échanges entre pairs et permet d'éviter l'isolement de la personne dirigeante sur ce sujet ;

→ il représente un levier intéressant pour l'animation et le développement d'une dynamique territoriale.

Le modèle présenté ci-après est issu des expériences d'accompagnements réalisés notamment par Le Rameau, l'ADASI, Terre d'Avance, le DLA 75 et le CRDLA environnement. Il mêle temps en collectif d'une demi-journée à une journée, travaux préparatoires au sein de la structure, et appui individuel.

Une démarche en 4 sessions

<p>Une session introductive</p>	<p>Son objectif premier est de permettre aux structures de faire connaissance, de présenter l'accompagnement et le travail préparatoire à la 1^{ère} session collective. C'est également l'occasion de présenter ou de rappeler des éléments théoriques de modèle socio-économique. Cette session introductive sera plus ou moins longue selon le temps accordé à ce dernier élément. Si les personnes participantes sont déjà acculturées à la notion de modèle socio-économique, 1h30 peut suffire.</p>
<p>1^{ère} session collective État des lieux</p>	<p>Cette session permet de partager les états des lieux des structures sur leurs missions et leurs modèles socio-économiques, et les constats qu'elles peuvent en tirer. Elle peut également être l'occasion de réaliser l'analyse du modèle socio-économique par domaine d'activité stratégique. Cet exercice étant complexe, il est important de pouvoir bénéficier d'un appui. Échanges éventuels sur constats et problématiques.</p>
<p>2^{nde} session collective L'évolution</p>	<p>Séquence d'échanges sur l'évolution des modèles socio-économiques de chacune des structures, au regard de leur état des lieux et de leur ambition, avec ses freins et conditions de réussite pour y parvenir. Un premier effet-miroir est proposé. Dans l'idéal, des premières pistes d'actions sont posées.</p>
<p>Session de bilan individuel</p>	<p>Entre l'association et le cabinet conseil, c'est l'occasion de partager les modifications que la personne participante aura apportées à sa vision des évolutions du modèle socio-économique de sa structure suite à la 2^{nde} session collective. Des points spécifiques peuvent être abordés avec la ou le consultant.e. C'est également le temps d'avoir un retour de l'association sur son accompagnement.</p>



Comment constituer le collectif ?

→ À qui s'adresse ce type d'accompagnement ?

- Aux associations d'intérêt général employeuses
- Aux associations déjà créées, de préférence depuis 3 ans minimum. L'approche MSE est en effet très différente pour les structures en création.

→ Quel périmètre du groupe ?

Il est préférable de fonctionner avec un groupe restreint : idéalement 8 structures maximum.

Trois approches possibles pour constituer le groupe :

- une approche purement territoriale (ex : par région - DLA 75) ;
- une approche par réseau (ex : les centres sociaux du territoire - DLA 86) ;
- une approche sectorielle (ex : uniquement des associations du domaine culturel – Pas d'expérimentation connue à ce jour).

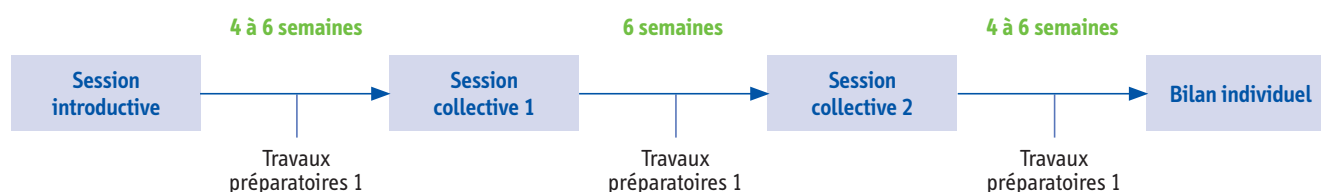
Des approches par problématiques ou thématiques (ex : apprendre à développer ses pratiques partenariales) peuvent être proposées en complément d'un accompagnement MSE (DLA 90)

→ Qui est concerné au sein de la structure ?

Ce type d'accompagnement s'adresse en priorité aux personnes responsables salariées des structures. Toutefois, comme le modèle socio-économique est un sujet collectif de réflexion en interne, il est important d'associer à minima la gouvernance à la démarche (cf. fiche repère n°5). Cela peut se traduire par la présence d'une personne membre du conseil d'administration ou du bureau (président-e, trésorier-ère...) lors des temps collectifs ou en impliquant une ou plusieurs personnes membres de la gouvernance lors des travaux d'intersession.

Temporalité, mobilisation et moyens escomptés

Sur la base du modèle présenté plus haut, la durée totale pour ce type d'accompagnement est estimée à 4 / 5 mois. Ci-dessous un exemple d'agencement pour conserver la dynamique tout en laissant du temps entre les sessions pour des travaux préparatoires au sein des structures.



Avec les travaux préparatoires, souvent nécessaires pour que les sessions collectives soient intéressantes, la démarche implique que la personne dirigeante (et éventuellement un-e membre du conseil d'administration) se mobilise 4 à 6 jours.

D'après les expérimentations réussies, il est difficile de mobiliser un-e consultant-e moins de 10 / 12 jours (pour 8 associations participant à l'accompagnement). Des accompagnements sur ce schéma ont été testés

avec une mobilisation d'un cabinet conseil inférieure à 10 jours mais les résultats n'ont pas été concluants pour les associations participantes. Ce type d'accompagnement pouvant se réaliser sur plusieurs départements ou à l'échelle d'une région, il est possible de jouer sur la mutualisation des coûts entre DLA. Des pistes de cofinancement par des partenaires spécifiques sont également à étudier, surtout si cet accompagnement s'inscrit dans une dynamique de territoire plus globale.

Quelques retours d'expérience pour un accompagnement réussi

→ Les temps collectifs sont souvent insuffisants pour apporter l'appui et les effets miroir qui apportent une plus-value importante à la réflexion des participant-e-s. Un juste équilibre est donc à trouver entre les temps collectifs et l'appui individuel pour maximiser les bénéfices apportés aux participant-e-s tout en optimisant les coûts.

→ Lors de la réalisation des bilans individuels / effet-miroir, il peut être intéressant de croiser les regards avec une tierce personne, partenaire ou chargé-e de mission DLA, autre consultant-e par exemple.

→ Des outils sont notamment disponibles sur la plateforme Trajectoire modèle socio-économique (<http://trajectoire-socioeco.crdlae.org>)

ou sur le centre de ressources du RAMEAU (<https://modeles-socio-economiques.platformecapitalisation.org>) pour aider les associations à décrire, analyser et faire évoluer leur modèle. Il peut être intéressant que la ou le consultant-e y recoure ou s'en inspire pour ne pas « perdre du temps » à réinventer l'existant.

→ Attention à la communication qui n'est pas toujours évidente pour mobiliser des associations. Touchant à un sujet relativement neuf, des temps de sensibilisation / information au préalable peuvent faciliter l'engagement d'associations dans ce type d'accompagnement (cf. fiche repères n°7). Autrement, il faut arriver à donner envie tout en étant clair sur la promesse.