

Analyser son modèle socio-économique est un atout dans un contexte général de raréfaction des ressources et de recherche d'un modèle durable. Réfléchir à son évolution est donc un enjeu majeur.

Cet outil d'autodiagnostic « Modèle socio-économique » permet de formaliser son propre bilan et d'identifier les pistes d'évolutions possibles de son modèle socio-économique. Il est accessible en « open source » sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »¹.

Points de repère

Éléments de définition

Le modèle socio-économique représente l'ensemble des **moyens nécessaires pour réaliser les activités d'une organisation, pour les pérenniser et le choix de leur affectation**. Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'ensemble des projets portés.

Le modèle socio-économique est donc un outil, structurant, au service du projet.

La confusion entre « économie » et « finance » est fréquente. Il est essentiel de **distinguer l'analyse financière** (bilan, compte de résultats, ratios, tableaux de bord) **des choix en matière de modèle socio-économique** (arbitrage des leviers et des ressources nécessaires & disponibles pour accomplir son projet) ; l'un est du domaine des outils de gestion, l'autre de la décision stratégique.

Périmètre d'un modèle socio-économique

Pour définir le périmètre, plutôt que d'appréhender la seule question du « modèle économique », il est plus exact de parler de **modèle socio-économique**. Celui-ci repose en effet sur **3 piliers complémentaires** : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.



Réfléchir à la transformation de son modèle : une démarche stratégique

Au quotidien, l'action est guidée à la fois par la vision politique de l'organisation qui fixe les orientations et les valeurs pour agir, et l'opérationnalité des équipes qui mettent en œuvre concrètement le projet. Plus les mutations sont fortes, plus les tensions entre ces deux dimensions sont grandes.

Pour s'extraire d'une apparente contradiction, il est nécessaire de **prendre du recul, et de projeter dans le temps les évolutions à engager**. Une fois l'ambition clarifiée, il est alors possible de définir, en cohérence avec cette ambition stratégique, son modèle socio-économique cible, d'en **prioriser les leviers et d'identifier la trajectoire à suivre** pour atteindre le modèle souhaité.

La réflexion sur le modèle socio-économique s'inscrit dans une démarche stratégique : comment le projet se projette-t-il à 5 ans ? Quelle est son ambition ? Et quels sont les moyens à mobiliser pour réaliser cette ambition ?

¹ <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/transformer-son-modele-socio-economique>

Le diagnostic « Modèle socio-économique »

Une démarche en 3 temps

La démarche proposée pour réfléchir à l'évolution de son modèle socio-économique se déroule **en trois étapes** :

- La 1^{ère} étape consiste à **analyser ses activités, son modèle actuel et de les positionner dans le contexte d'évolution de l'écosystème**,
- La 2^{ème} étape consiste à **se projeter à 3-5 ans** en fonction de son ambition et 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'actions prioritaires**,
- La 3^{ème} étape 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 axes analysés

L'analyse de son modèle socio-économique consiste à **analyser trois axes complémentaires** :

- Les **activités** portées par la structure d'intérêt général,
- La **structuration économique** de chaque activité (nature des coûts et des revenus),
- Les **leviers** qu'il est possible d'actionner.

La **territorialité** des activités a un impact très important sur les trois axes étudiés : il s'agit de comprendre les articulations entre niveaux territoriaux et entre acteurs.

Mise en œuvre de la méthode

Deux questions se posent dès le lancement de la démarche : qui inclure dans la réflexion ? A quel moment la partager ? Il n'y a pas de pratique universelle, tout dépend de l'histoire de la structure, de la maturité de sa gouvernance, et de son appétence au sujet. Voici quelques exemples de ceux qui ont expérimenté cette réflexion :

- Constitution d'un groupe restreint « opérationnels et administrateurs » dès le démarrage de la réflexion. L'avantage est que les ressources clés sont impliquées très tôt. Le risque est que le processus s'étire dans le temps,
- Constitution d'un binôme « directeur / président ». L'avantage est que ce binôme peut prendre le temps nécessaire pour travailler « en chambre » sur le sujet et présenter leurs convictions au moment le plus utile pour la gouvernance et les équipes. Le risque peut être un sentiment de manque de dynamique participative dans une réflexion qui est structurante pour l'avenir de la structure.

Ce qu'il faut retenir :

- La démarche doit être apprenante et progressive pour s'inscrire dans le temps,
- Le défrichage de la réflexion peut se faire avec très peu de ressources mobilisées,
- Dès lors que des convictions émergent, la gouvernance et les équipes doivent nécessairement être impliquées.

Cette réflexion peut être initiée par la structure de façon autonome, mais elle peut également être réalisée avec l'aide d'un tiers de confiance. Dans tous les cas, elle nécessite de prendre le temps pour un réel recul. L'outil d'autodiagnostic proposé ci-après donne un cadre de réflexion qui s'adapte en fonction des besoins.

Si vous souhaitez aller plus loin, vous pouvez consulter le référentiel « Les modèles socio-économiques d'intérêt général »².



² Accessible sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! » <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/transformer-son-modele-socio-economique>

L'outil d'autodiagnostic « Modèle socio-économique ».

Le diagnostic « Modèle socio-économique » propose un cheminement en 3 temps :

- Le 1^{er} est de réaliser un 360° de ses activités, de son modèle, et de son environnement
- Puis de se projeter et d'identifier les leviers prioritaires,
- Le 3^{ème} est de mettre en œuvre la réflexion.

A l'issue de ces 3 temps, une 1^{ère} feuille de route doit pouvoir être déterminant le chemin à parcourir et la temporalité associée.

1/ Réaliser un 360° de ses activités, de son modèle, de son environnement

Il convient de réaliser un rapide 360° des activités de la structure et de son modèle socio-économique. Cela permet de pouvoir se positionner dans les évolutions de son écosystème.

Présentation de la structure

Questions	Réponses
Quelle est la vocation de la structure ?	<i>Indications de réponse : présenter en quelques phrases la vocation de la structure, illustrer de chiffres clés (création, budget, nb de membres si applicable, nb et profils des bénéficiaires, etc.)</i>
Quelles sont les activités ?	<i>Indications de réponse : activité de plaidoyer, d'expérimentations, de capitalisation, etc.</i> <i>Si la structure est une tête de réseau, n'hésitez pas à vous reporter au livret proposé par le Mouvement associatif « Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives »³</i>
A quel(s) niveau(x) territorial / territoriaux sont réalisées les activités ?	<i>Indications de réponse : Pour chaque activité portée, préciser à quel(s) niveau(x) territorial/aux, elle est réalisée : national, régional, départemental, communal, infra communal...</i>

Pour s'inspirer : n'hésitez pas à consulter la base de données IMPACT-Pratiques innovantes qui propose 150 études de cas, pour s'inspirer dans la façon de présenter ses activités⁴.

Présentation du modèle socio-économique actuel

Préciser les moyens mobilisés en termes de richesses humaines, de financements et d'alliances.

³ https://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2019/01/LMA_LIVRET-Guide-tetes-de-reseau-associatives.pdf

⁴ IMPACT-Pratiques innovantes accessible dès le 23/10/2019 sur le site de l'Observatoire des partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr/>

Questions	Réponses
Quelles sont les richesses humaines mobilisées ?	<p><i>Indications de réponse : les richesses humaines peuvent être les salariés, bénévoles, volontaires en service civique, stagiaires, mécénés de compétences, des postes financés (ex : postes Fonjep)</i></p> <p><i>Préciser quelles natures de richesses humaines sont mobilisées, leurs nombres</i></p>
Quelles sont les ressources financières ?	<p><i>Indications de réponse : les ressources financières peuvent être des cotisations, des subventions publiques, du mécénat / don privé, des revenus d'activités (participation des usagers, commande publique)</i></p> <p><i>Préciser quelles natures de ressources financières sont mobilisées, leur part dans le budget</i></p>
Quelles alliances ?	<p><i>Indications de réponse : les partenaires de la structure peuvent être des partenaires de positionnement pour un plaidoyer commun, des partenaires de co-production pour la réalisation d'actions conjointes, ou des partenaires de mutualisation de moyens pour la mise en commun de moyens (exemple : fonctions supports).</i></p> <p><i>Préciser quels types de partenaires sont mobilisés</i></p>

Pour plus d'information, n'hésitez pas à consulter la plateforme de capitalisation : <https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>

A ce stade de la réflexion, il est pertinent de pouvoir commencer à qualifier les défis auxquels est confrontée la structure :

- A quelle(s) problématique(s) est-elle confrontée, concernant son modèle socio-économique ?
- Parmi ces problématiques, quel serait l'ordre des priorités ?

L'analyse de l'environnement de la structure

L'objectif est d'identifier quels sont les facteurs externes qui peuvent avoir une influence (positive ou négative) sur l'action et le modèle socio-économique. Pour chacune des 6 dimensions ci-dessous, il est proposé de renseigner les principaux facteurs et de préciser quel niveau d'influence ils peuvent avoir sur la structure.

		Influences possibles sur votre modèle Du plus faible (1) au plus fort (5) <i>Mettre une croix dans la case correspondante</i>				
Dimensions	FACTEURS	1	2	3	4	5
POLITIQUE	<i>Exemples possibles : écosystème institutionnel, pression gouvernementale, politiques régionales, nationales, européennes, initiatives citoyennes, ...</i>					
ECONOMIQUE	<i>Exemples possibles : politiques économiques nationales / territoriales, politiques sur l'emploi et le chômage, tissu économique de votre territoire, ...</i>					
SOCIALE	<i>Exemples possibles : conditions de vie, éducation, santé ...</i>					
TECHNOLOGIQUE	<i>Exemples possibles : impact des changements technologiques, transformation numérique...</i>					
ENVIRONNEMENTALE	<i>Exemples possibles : politiques de protection de l'environnement, urbanisme, agriculture, mobilité et transports, aides au financement du développement durable...</i>					
LEGAL	<i>Exemples possibles : évolution de la législation, réglementations, normes...</i>					

Pour creuser : pour connaître les fragilités prioritaires de son territoire et la perception qu'en ont les différentes parties prenantes, il est possible de se référer aux études régionales du programme PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale et leur analyse grâce au rapport IMPACT-Territoires.⁵



Matrice de positionnement « EFFOM » pour identifier les impacts de l'écosystème

Au regard de l'évolution du contexte et du modèle socio-économique actuel, il est important de définir les enjeux et les opportunités & menaces, ainsi que les forces & faiblesses de la structure.

Les « Opportunités / Menaces » correspondent à une vision externe : celle de l'écosystème (ces « Opportunités / Menaces » proviennent des facteurs externes préalablement identifiés dans l'analyse de l'environnement). Les « Forces / Faiblesses » correspondent à une vision interne (c'est-à-dire celle de la structure).

La grille « EFFOM » ci-dessous aide à cartographier les éléments qui influencent la pertinence et la cohérence de l'évolution du modèle socio-économique : comment maximiser les potentiels des forces et des opportunités, et à minimiser les répercussions des faiblesses et des menaces. Elle permet d'anticiper, voire de réduire les incertitudes.

LES ENJEUX
<i>Indications de réponse : les enjeux correspondent aux défis à relever.</i>

⁵ Site de l'Observatoire des partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr/> - rapport IMPACT-Territoires disponible dès le 30/10/2019

	OPPORTUNITES	MENACES
Au niveau global de l'écosystème (Vision externe & Moyen Terme)	•	•
	FORCES	FAIBLESSES
Au niveau de la structure (Vision Interne & Court Terme)	•	•

2/ Se projeter et identifier les leviers prioritaires

Après avoir défini sa situation actuelle et son positionnement, il est nécessaire de se projeter dans l'avenir pour définir son ambition et identifier les leviers les plus adaptés pour la réaliser.

Le modèle socio-économique est l'analyse des moyens pour réaliser son projet. Il est donc important d'identifier comment il va évoluer dans le temps, notamment en fonction de son ambition, de ses priorités et des risques auxquels est confrontée la structure.

L'ambition à 3/5 ans

L'ambition se définit par rapport à une vision (qui l'on est, où l'on souhaite aller) et par rapport à des activités. Préciser à 3 ou 5 ans sa vision et son périmètre d'activités permet d'enclencher une réflexion sur l'évolution de son modèle socio-économique.

Une ambition à 3 / 5 ans, c'est se donner :

- Un cap,
- Des objectifs et des orientations ...
- ... dont certains peuvent être mesurables au travers d'indicateurs qui permettent de suivre les avancées.

Elle doit être cohérente avec :

- La vocation de la structure
- Ses enjeux identifiés
- Ses forces / faiblesses
- Les besoins de ses bénéficiaires
- Les moyens potentiellement accessibles pour la structure

Questions	Réponses
Quelle est la vision de la structure à 3/5 ans ?	<i>Indications de réponse : exemples de vision :</i> - avoir un nouveau positionnement ou conserver sa capacité d'actions, - contribuer à l'émergence d'un nouveau dispositif - ...

Quelle est l'ambition de la structure en termes d'activités, à 3/5 ans ?	<i>Indications de réponse : exemples d'ambition en termes d'activités :</i> - Développement de nouvelles activités / actions, - Nouvelles cibles de bénéficiaires / de territoires, - Consolidation d'activités - ... <i>Quels seraient les indicateurs de réussite (quantitatifs et qualitatifs) de cette ambition ?</i>
---	--

Cet exercice nécessite d'avoir mené au préalable une réflexion stratégique. Si tel n'est pas le cas, nous recommandons de consulter le guide « La boussole stratégique » de l'ADASI⁶. Cet outil apporte des éclairages, des conseils pour comprendre les fondements de la stratégie et accompagne les mutations d'un projet.

Les conséquences de l'ambition sur le modèle socio-économique actuel

Questions	Réponses
Quelles conséquences en termes de richesses humaines mobilisées ?	<i>Indications de réponse : rappel, les richesses humaines peuvent être les salariés, bénévoles, volontaires en service civique, stagiaires, mécénés de compétences, des postes financés (ex : postes Fonjep)</i> <i>Les conséquences peuvent être : une augmentation, diminution ou pas d'évolution. Chiffrer ces conséquences pour chacune des natures de richesses humaines</i>
Quelles conséquences en termes de ressources financières ?	<i>Indications de réponse : rappel, les ressources financières peuvent être des cotisations, des subventions publiques, du mécénat / don privé, des revenus d'activités (participation des usagers, commande publique)</i> <i>Les conséquences peuvent être : une augmentation, diminution ou pas d'évolution. Chiffrer ces conséquences pour chacune des ressources financières</i>
Quelles conséquences en termes d'alliances ?	<i>Indications de réponse : les partenaires de la structure peuvent être des partenaires de positionnement pour un dialogue, plaidoyer communs, réguliers et structurés, des partenaires de co-production pour la réalisation d'actions conjointes, des partenaires de mutualisation de moyens pour la mise en commun de moyens (exemple : fonctions supports).</i> <i>Les conséquences peuvent être : une augmentation, diminution ou pas d'évolution. Préciser ces conséquences pour chacun des types de partenaires</i>

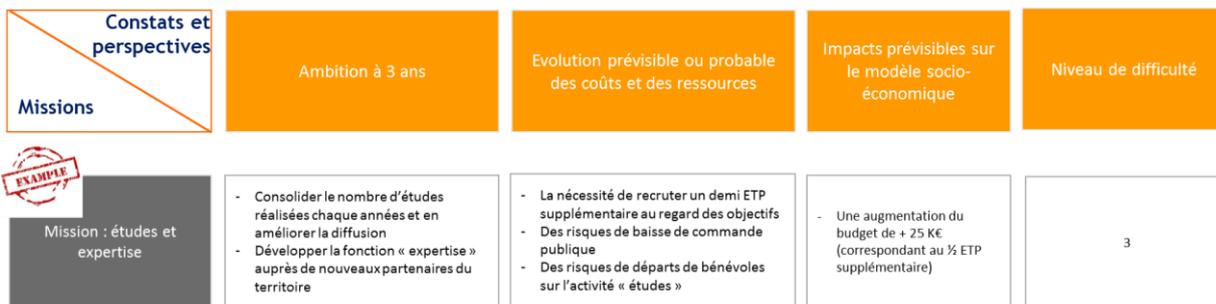
Détailler l'ambition par activités

Le tableau ci-dessous propose un cadre pour détailler l'ambition pour chacune des activités portées par la structure :

⁶ Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général : <http://adasi.org>

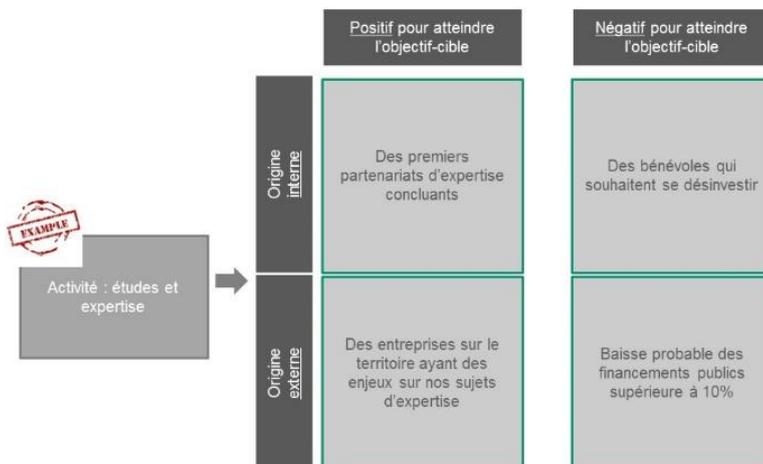
	Ambition à 3 ans	Evolution prévisible ou probable des besoins et des ressources	Impacts prévisibles sur le modèle socio-économique	Niveau de difficulté (de 1 à 5, 5 étant très difficile)
Activités	Quels objectifs d'activité à 3 ans, quantitatifs et qualitatifs ?	Comment les modalités de mise en œuvre de l'activité vont-elles pouvoir évoluer ? Quelle évolution des besoins ET ressources de cette activité ?	Quelles conséquences sur l'évolution du modèle ?	Quel niveau de difficulté pour réaliser l'ambition ?
Activité 1				
Activité 2				
Activité 3				
...				

Illustration :



A l'issue de cet exercice, il est nécessaire **d'analyser l'ambition par activités pour en vérifier la faisabilité**. Cette analyse peut être réalisée en précisant les éléments positifs / négatifs qui pourront influencer l'atteinte des objectifs par activités.

Illustration



L'analyse des leviers

Trois leviers sont à analyser : les richesses humaines, les financements et les alliances. Le levier « Financements » est lui-même subdivisé en cinq catégories.



Cette analyse porte sur trois axes :

- La **situation à date** du levier :
 - o Quels constats à aujourd'hui ?
 - o Quelles tendances de développement ?
 - o Quelles réflexions ou actions engagées ?
- **L'analyse de la structure** pour réaliser ces pistes d'actions :
 - o Sa légitimité à développer le levier,
 - o Le potentiel de ressources lié au développement du levier,
 - o La facilité de mise en œuvre,
 - o Les risques.
- Les **pistes d'actions** envisagées.

Cadre d'analyse à réaliser pour les sept leviers

CONSTATS	PISTES D' ACTIONS
<input type="checkbox"/> Quels constats à aujourd'hui ? <input type="checkbox"/> Quelles tendances de développement ? <input type="checkbox"/> Quelles réflexions ou actions engagées ?	<input type="checkbox"/> Quels objectifs à 3 ans ?

Quelle légitimité de la structure à développer le levier ?	(Très fort à très faible)
Quel est le potentiel de ressources lié au développement de ce levier	(Très fort à très faible – à chiffrer si possible)
Quelle facilité à mettre en œuvre ce levier ?	(Très fort à très faible)
Quel sont les risques à développer ce levier ?	(Très fort à très faible – qualifier les risques)

Illustration sur les richesses humaines

CONSTATS

- Trois natures de richesses humaines réalisent les activités du réseau :
 - Les salariés : « force vive » du réseau,
 - Les bénévoles : une ouverture en cours vers cette population
 - Indirectement des travailleurs indépendants (exemple : formateurs)
- Un constat « partagé » du réseau : mettre en place un plan GPEC pour :
 - Se doter d'une vision prospective des métiers
 - Mutualiser des compétences « rares »
- Une réflexion pour une implication beaucoup plus forte des bénévoles

PISTES D' ACTIONS

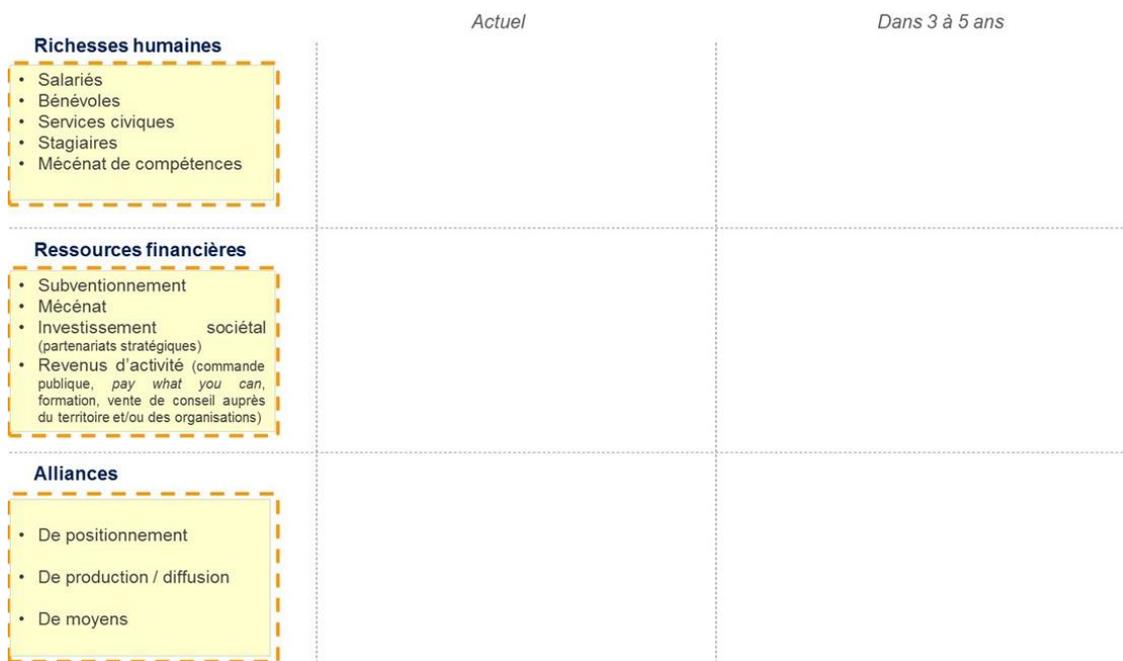
- Développer une GPEC :
 - Compétences et métiers d'aujourd'hui et de demain
 - Organigramme et fonctions supports
 - Outillage
 - Conditions d'intégration des nouveaux salariés et nouveaux bénévoles
- Faire des « usagers » du réseau des « bénévoles » du réseau
- Des réflexions sur
 - Les conditions de mobilisation des bénévoles
 - L'opportunité et les conditions de développement du volontariat
 - La question du regroupement des indépendants

Pour plus d'illustrations, voir le référentiel « *Modèle socio-économique d'intérêt général* », Chapitre 3 accessible sur la plateforme de capitalisation : <https://modelecoassociatif.wordpress.com/>

Vision consolidée Modèle socio-économique actuel / cible

Après avoir réalisé l'analyse des leviers, il convient de consolider une vision à 360° du modèle socio-économique cible par rapport à l'actuel afin d'étudier la marche à franchir pour y parvenir.

Illustration d'outil de consolidation



3/ Mettre en œuvre la réflexion

Une fois la cible établie, il convient de fixer une trajectoire pour y parvenir, de partager les résultats de la démarche pour l'affiner et la temporaliser en fonction des retours, et de mettre en place un suivi et une évaluation de la démarche pour en capitaliser les fruits.

Décider d'une trajectoire au travers d'une « feuille de route »

Il s'agit de définir pour chacune des activités, la feuille de route à mettre en place pour atteindre l'ambition fixée. Il n'y a pas de formalisme prédéfini pour réaliser ce document. Cela relève des habitudes de pilotage de chaque structure. Il est néanmoins recommandé de suivre les informations suivantes :

- Rappeler l'ambition par levier,
- Décrire les actions à réaliser pour atteindre cette ambition,
- Préciser la ou les temporalités attachées à ces actions,
- Identifier le ou les responsables de chaque action.

Partager la réflexion

Il est nécessaire de partager les réflexions sur le modèle socio-économique et son évolution. C'est un gage de maturité.

Cette réflexion est bien sûr à mettre en débat non seulement avec sa gouvernance et ses équipes, mais aussi avec ses parties prenantes externes. A chacun de décider le moment opportun pour la partager (dès le démarrage, à l'issue de la phase de diagnostic, après une première réflexion « en chambre » ...) et le format (lors d'une instance formelle, en groupe restreint, en instance « élargie » ...).

Il est recommandé de commencer par se doter d'un outil d'aide à la décision avant de mettre en débat le sujet qui présenterait de façon synthétique la démarche et les fruits des réflexions. Comme il s'agit d'un sujet sensible, et que le modèle socio-économique n'est qu'un outil au service du projet, il convient d'assurer que l'échange soit constructif, et fondé sur des données solides et objectives.

Suivre et évaluer les fruits de sa démarche

Après avoir validé et partagé les fruits de la démarche, il est important de mettre en place un dispositif de suivi des décisions. La plupart étant inscrites dans un temps long, cela permettra de sécuriser une mise en œuvre opérationnelle, et de mesurer progressivement le chemin parcouru.