



Les modèles socio-économiques associatifs : stratégies d'évolutions et leviers

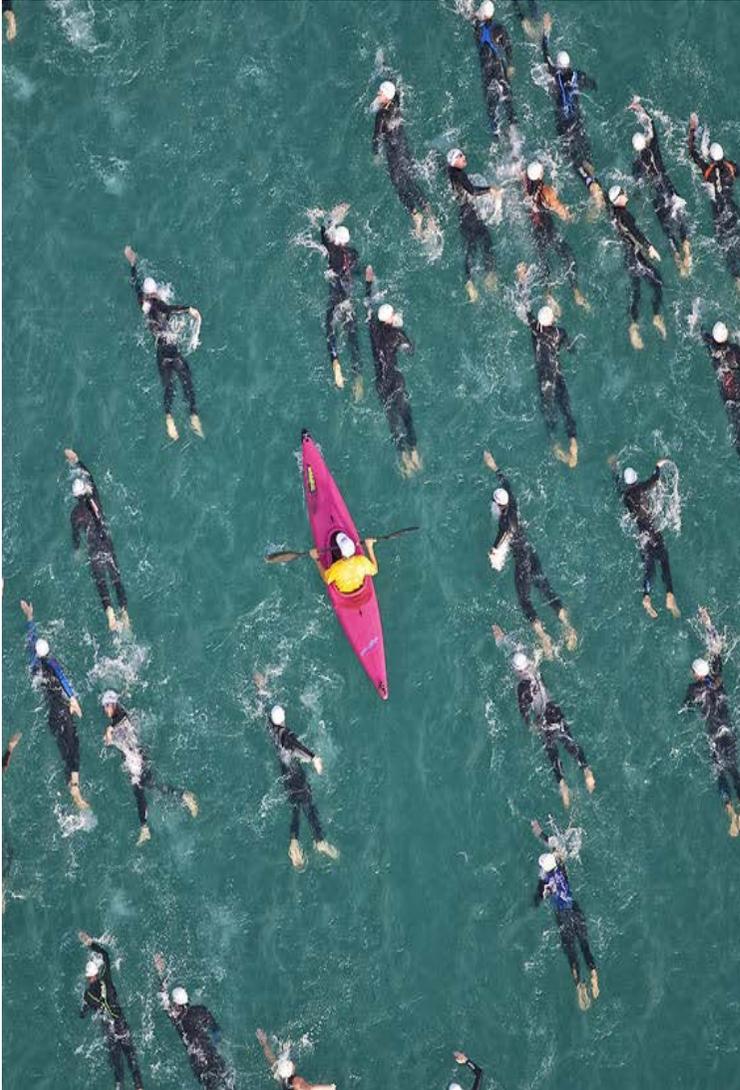
Décembre 2017

Pôle Ressources - Ministère des sports



Contexte et problématiques du secteur associatif sportif

Contexte et problématiques du secteur associatif sportif



- Baisse des subventions
- Impacts de la réforme territoriale
- Evolution des pratiques et des attentes
- La concurrence du secteur privé lucratif : sociétés privées et autoentrepreneurs
- Transition digitale
- Réforme de la compétition de haut niveau



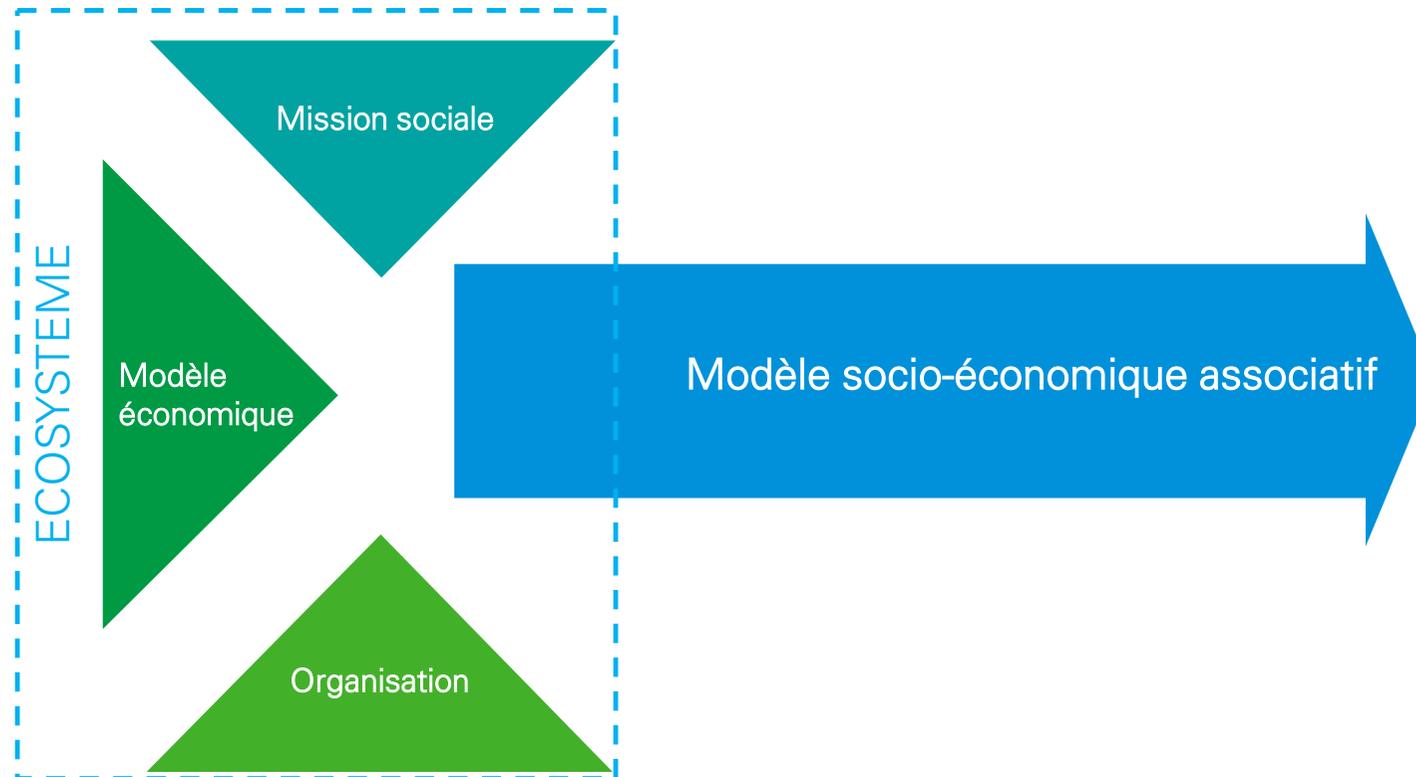
Impacts sur le modèle socio-économique des associations



Modèles socio- économiques

Notre approche du modèle socio-économique

« **le modèle socio-économique** » (MSE) repose sur 3 piliers :

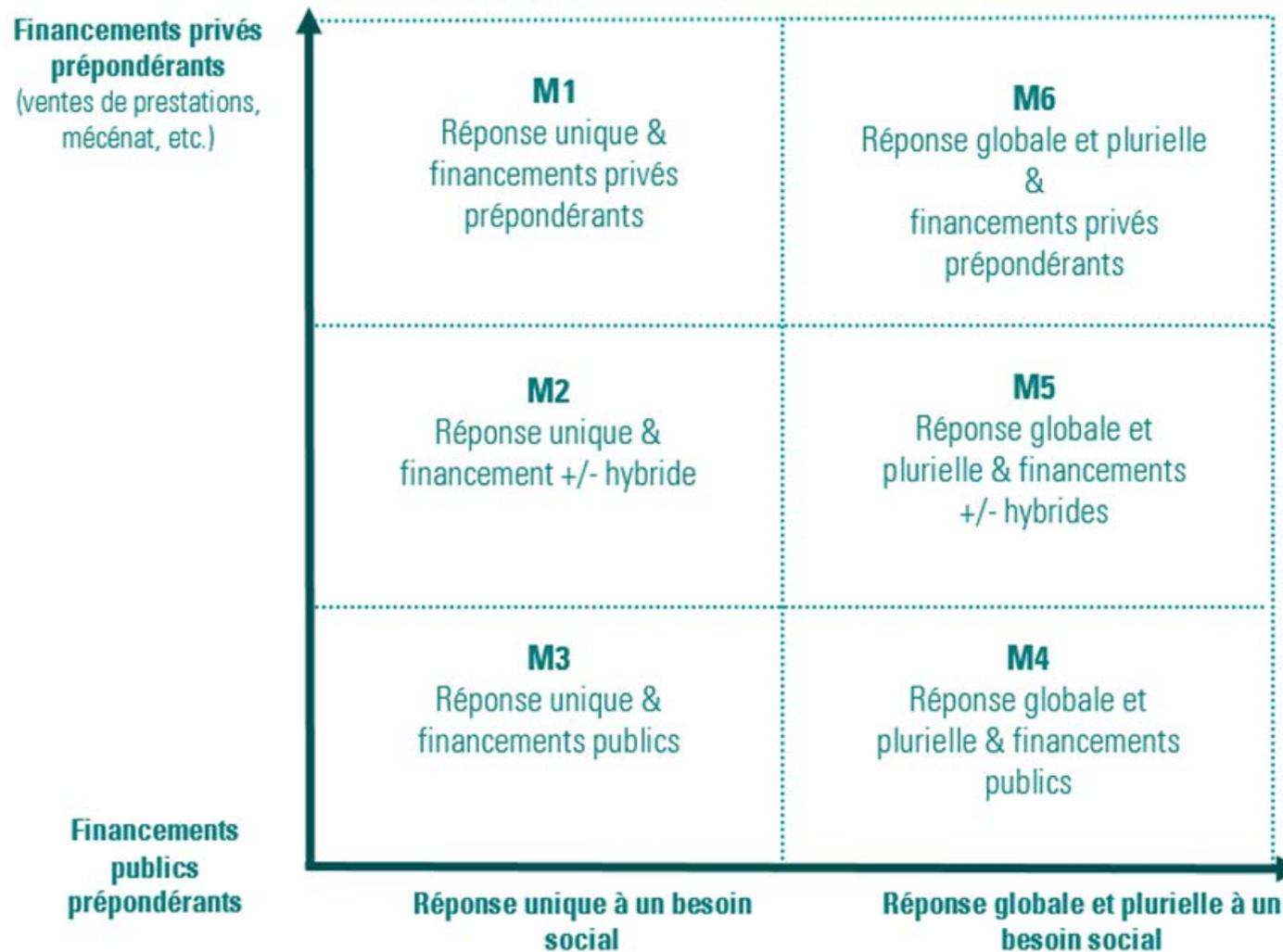


La **mission sociale**, définie et adaptée en réponse à un ou plusieurs besoins sociaux identifiés

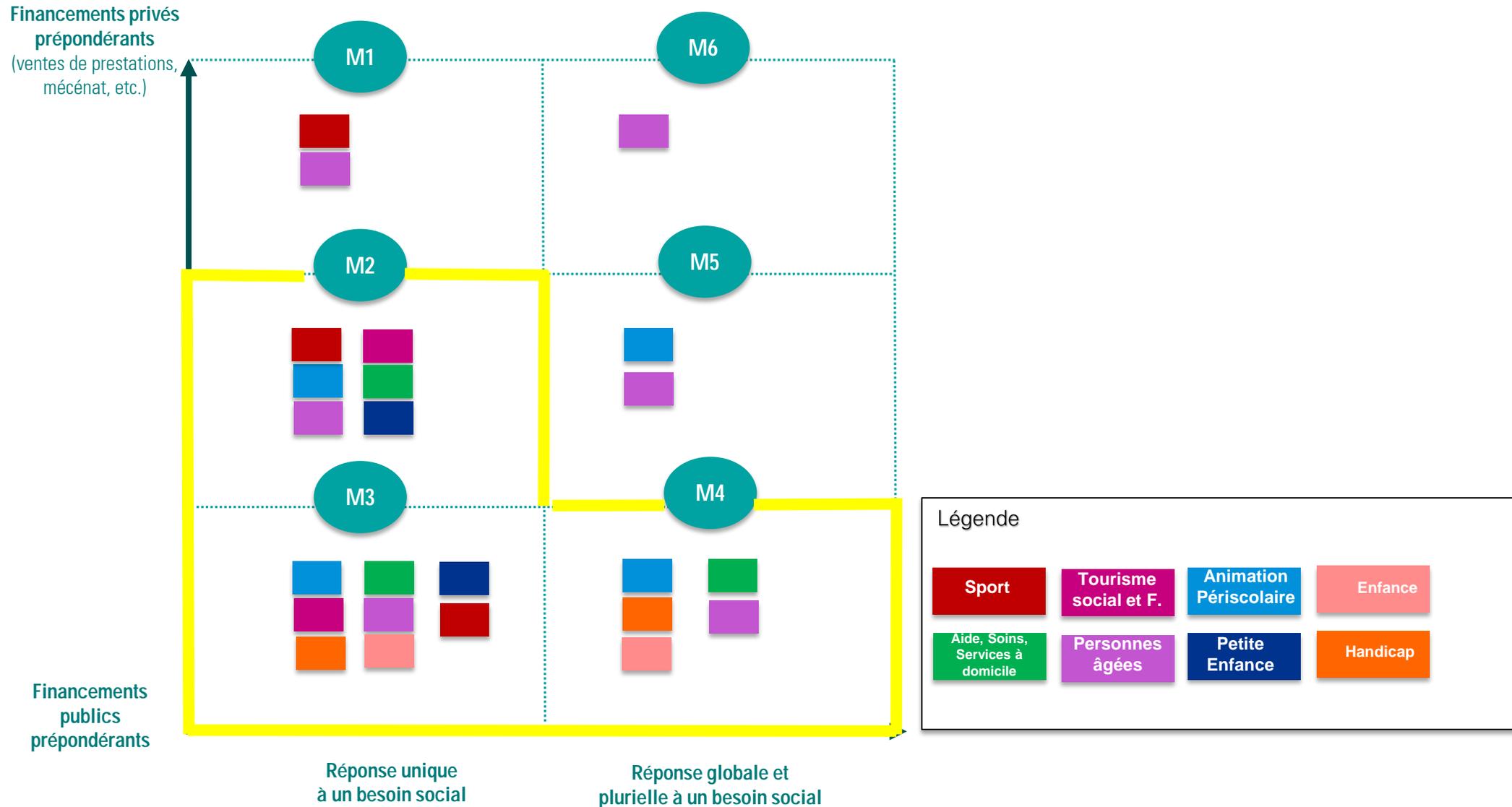
Le **modèle économique**, définissant les ressources financières, humaines et de gestion permettant de faire vivre l'association

L'**organisation** interne, dont l'objet est le pilotage, l'administration et l'organisation des moyens concourant à la mise en œuvre de l'activité.

Typologie des modèles socio-économiques



Typologie des modèles socio-économiques





Un préalable : requestionner son projet associatif

Requestionner son projet associatif

➤ **Un préalable : l'implication de la gouvernance dans tout projet stratégique**

- Le projet associatif
- La stratégie avant les outils
- Réflexion et prise de décision éclairée



Analyse du besoin social

- Quelle est notre raison d'être ?
- A quel(s) besoin(s) répondons-nous ?
- Est-il toujours d'actualité ou a-t-il évolué ?
- Notre réponse est-elle toujours en phase avec l'évolution du besoin ?



Analyse des cibles de bénéficiaires

- Quelles sont nos cibles ?
- Quelles sont les caractéristiques de la population qui présentent ce besoin ?
- Ont-elles évolué ?
- Notre réponse est-elle toujours aussi pertinente au regard de ces évolutions ?



Modèle d'intervention

- Quelles sont les actions mises en place ?
- Comment sont utilisées les ressources ?
- Quelle est l'efficacité de ces actions ?
- Faut-il agir seul ? En coopération ?



Environnement et parties prenantes

- Le territoire d'intervention est –il toujours pertinent ?
- Quels sont les acteurs présents sur ce secteur/marché ?



Stratégies d'évolution

Les 3 stratégies d'évolution

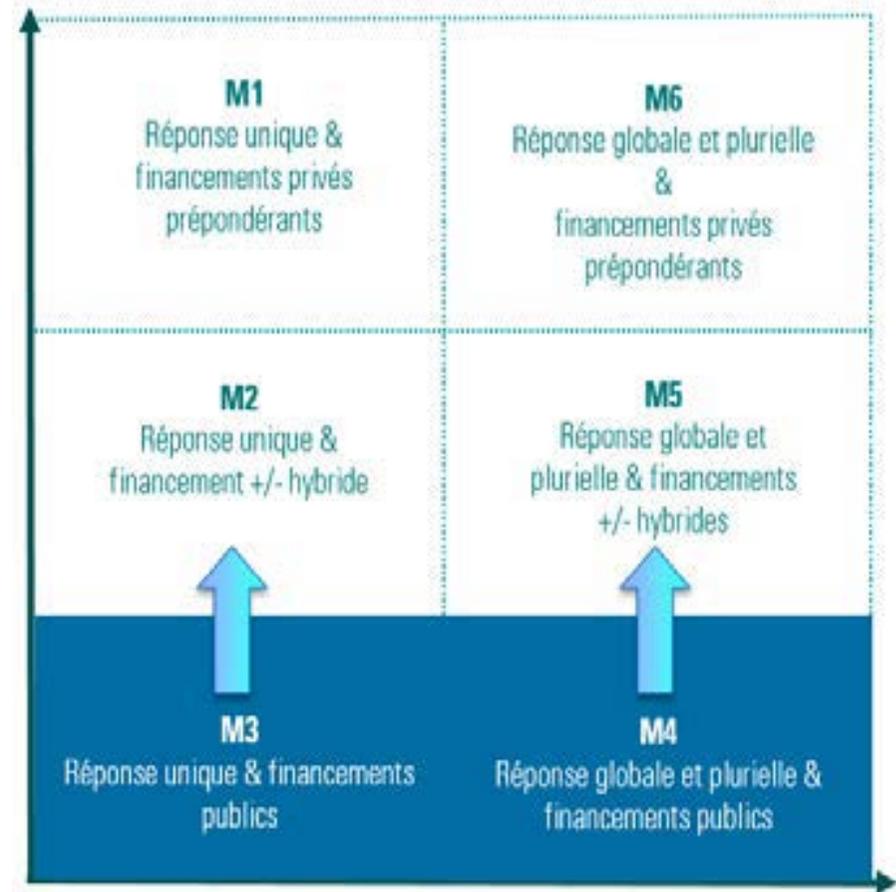
- **Les modèles socio-économiques servent de base à la réflexion stratégique**
- Selon le modèle de départ et les arbitrages réalisés par la gouvernance de l'association, **3 stratégies sont envisageables**
- Ces stratégies sont déclinées sur les mêmes critères que les modèles socio-économiques : **l'approfondissement / la diversification des activités et la diversification des ressources**
 - **Stratégie 1 : hybridation des ressources et approfondissement des activités actuelles**
 - **Stratégie 2 : la diversification des activités**
 - **Stratégie 3 : hybridation des ressources et élargissement des activités**

Stratégie 1 : hybridation des ressources et approfondissement des activités actuelles

Objectif : assurer la pérennité du modèle, à l'aide d'une plus grande indépendance financière.

→ **un élargissement de la cible des bénéficiaires.** L'association maintient l'activité préexistante en s'adressant à d'autres publics, parfois plus solvables.

→ **nouvelles sources de financement** en recourant au mécénat, à la générosité du public, ou encore au partenariat avec des entreprises privées lucratives... sans se couper de ses ressources publiques.



Stratégie 1 : hybridation des ressources et approfondissement des activités actuelles

| Avantages | Risques-Inconvénients |
|---|--|
| Indépendance financière accrue Equilibre économique moins instable | Eloignement du projet associatif originel Investissement en moyens humains et technique pour faire appel à la philanthropie ou à l'investissement à impact social |
| Leviers | Ecueils à éviter |
| Elargissement de la cible des bénéficiaires Recherche de bénéficiaires plus solvables Diversification des sources de financement : mécénat, appel à la générosité du public, partenariats avec des entreprises privées lucratives | Trop peu de moyens investis dans une démarche de collecte de fonds quels qu'ils soient |

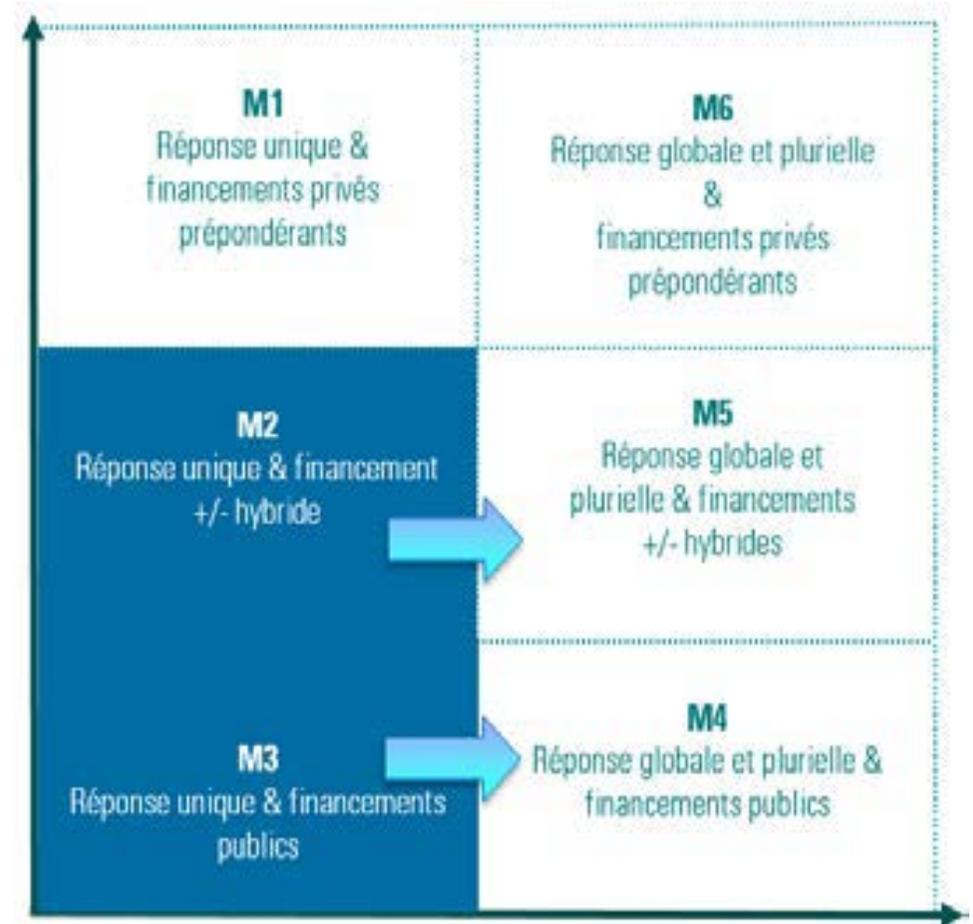
Stratégie 2 : la diversification des activités

Objectif : les associations vont développer des activités dans une logique de complémentarité, de parcours ou de filières.

3 axes de développement possibles :

- la croissance interne (nouvelles activités)
- la croissance externe (fusion avec une autre association)
- l'alliance stratégique (coopération ou partenariats)

→ Stratégie de **mutualisation des fonctions**



Stratégie 2 : la diversification des activités

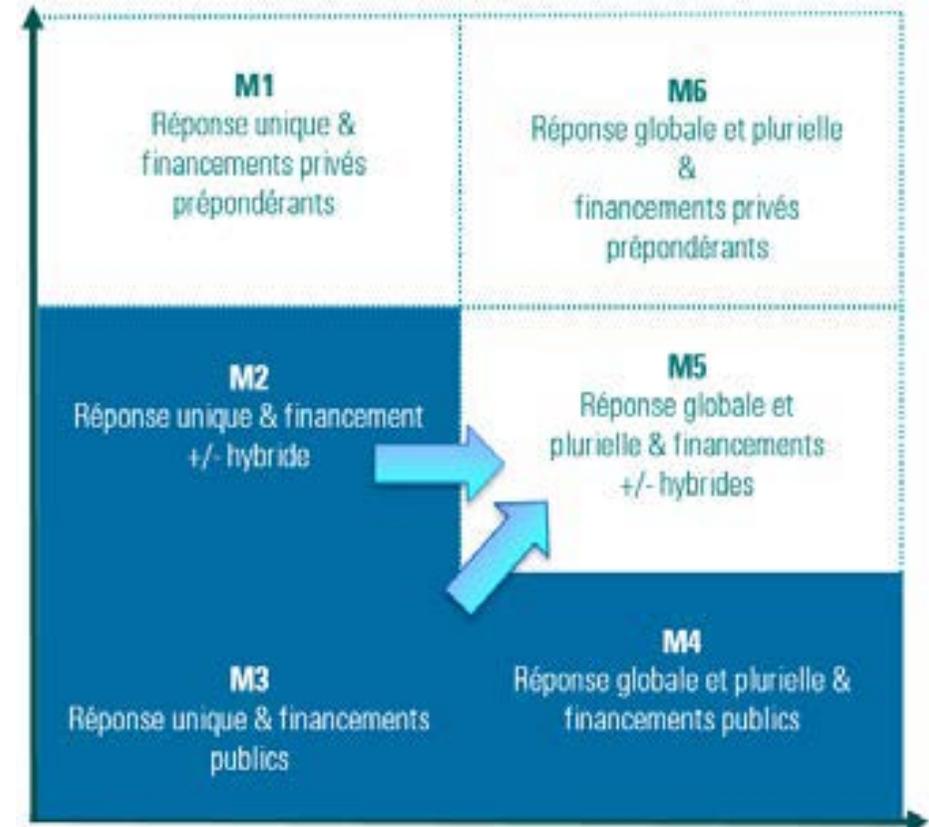
| Avantages | Risques-Inconvénients |
|--|---|
| <p>Indépendance financière accrue</p> <p>Amélioration de l'équilibre économique</p> | <p>Eloignement du projet associatif originel</p> |
| Leviers | Ecueils à éviter |
| <p>Croissance interne et développement d'activités complémentaires</p> <p>Croissance externe et absorption d'organisation aux activités complémentaires</p> <p>Alliances avec d'autres acteurs</p> | <p>Glissement de la mission</p> <p>Défaut de cohérence dans le projet de partenariat (valeur non partagées, absence de synergies)</p> |

Stratégie 3 : hybridation des ressources et élargissement des activités

Objectif : diversifier ses activités ainsi que ses ressources

- 1) diversification des ressources** en élargissant la cible des bénéficiaires des activités actuelles, ou en faisant appel à la philanthropie.
- 2) diversification des activités** dans une logique de complémentarité, de filières ou de parcours.

➔ Il est préférable de privilégier ce séquençage notamment pour gagner en visibilité et faciliter ainsi l'accès aux fonds privés.



De la stratégie aux outils (leviers internes)



« Une fois ma stratégie arrêtée, je peux m'interroger sur les outils (leviers) à mobiliser »



Leviers internes

Tableau de synthèse des fiches leviers internes d'évolution des modèles socio-économiques des associations

| Thématique | Titre | Stratégie1 | Stratégie2 | Stratégie3 |
|--|--|------------|------------|------------|
| Financement, renforcement de et diversification des ressources | Fiche 1.1 : Comment et par qui se faire accompagner sur son projet économique ? | ✓ | | ✓ |
| | Fiche 1.2 : Comment faire appel au mécénat de compétences ? | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Fiche 1.3 : Comment financer une innovation sociale ? | ✓ | | ✓ |
| | Fiche 1.4 : Renforcer son haut de bilan, pourquoi et comment ? (fonds propres et quasi fonds propres) ? | ✓ | | ✓ |
| | Fiche 1.5 : Diversifier ses ressources en recourant à l'Épargne salariale (agrément ESUS) ? | ✓ | | ✓ |
| | Fiche 1.6 : Pourquoi et comment développer une filiale commerciale ? | ✓ | | ✓ |
| Stratégies, alliances et partenariats | Fiche : 2.1 : Le projet associatif : un outil stratégique de pilotage au service du modèle socio-économique de l'association | | ✓ | ✓ |
| | Fiche 2.2 : Alliances et partenariats : avec qui ? et pourquoi ? | ✓ | ✓ | ✓ |
| Evaluer et suivre les impacts sociaux d'une action sur ses bénéficiaires | Fiche 3.1 : Comment mesurer son impact social ? | | ✓ | ✓ |
| Gouvernance | Fiche 4.1 : Comment développer la formation des bénévoles dirigeants ? | | ✓ | ✓ |
| | Fiche 4.2 : Comment et pourquoi transformer une association en SCOP/SCIC ? | | | ✓ |
| | Fiche 4.3 : Comment améliorer le fonctionnement des instances de gouvernance ? | | ✓ | ✓ |
| | Fiche 4.4 : Pourquoi et comment transformer une association en fondation ? | | ✓ | ✓ |
| Ressources humaines | Fiche 5.1 : Comment renforcer la participation des salariés au projet associatif ? | | | ✓ |
| | Fiche 5.2 : Comment développer un management innovant et respectueux des individus ? | | ✓ | ✓ |



Contact :

Eve Durquety

Consultante

07.78.63.10.80.

edurquety@kpmg.fr

kpmg.fr



© 2016 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. **[Imprimé en France] [A usage interne].**

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG France est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.