

# ASSOCIATIONS ENVIRONNEMENTALES : LE DÉCLIC EST AMORCÉ !

Depuis 2014, le CRDLA Environnement a engagé avec ses réseaux constitutifs<sup>1</sup> une démarche expérimentale visant à appréhender la problématique du modèle économique des associations de l'environnement en dépassant le cadre de la seule analyse financière<sup>2</sup>. Éclairage.

**D**eux ans après l'expérimentation lancée par le Centre de ressources pour les dispositifs locaux d'accompagnement (CRDLA) Environnement sur les modèles économiques, où en est-on ? Comment cette expérimentation peut-elle aujourd'hui se déployer à plus grande échelle ? Comment peut-elle inspirer d'autres démarches ?

### EXPÉRIMENTATION MISE EN ŒUVRE

La méthodologie d'accompagnement des associations de l'environnement, construite et animée par Opus 3 à la demande, avec l'appui et sous la supervision du comité technique du CRDLA Environnement, du RAMEAU, du CRDLA Financement et de l'Adasi<sup>3</sup>, a permis d'accompagner tout au long de l'année 2015 un groupe de huit associations environnementales, de taille et aux activités différentes.

Structurée autour d'un accompagnement composé de trois temps collectifs et d'un appui individuel longitudinal, d'outils issus

de travaux menés précédemment par les partenaires du programme, capitalisés et adaptés, cette démarche visait une progression de la réflexion de chaque association participante sur son modèle économique :

- la première étape permettait de répondre à la question suivante : quel est mon modèle économique et quelles en sont les forces et faiblesses au regard de mon projet associatif ?
- la deuxième étape permettait de définir une ambition pour chaque grand domaine d'activité stratégique de l'association et de passer en revue les différents leviers susceptibles d'être mobilisés dans la perspective de cette ambition ;
- la troisième et dernière étape permettait de mettre en débat les leviers identifiés et de définir des éléments partagés de plan d'action permettant de passer progressivement du modèle économique actuel au modèle futur souhaité.

Au-delà des effets recherchés sur les associations bénéficiaires, cette expérimentation visait également à éprouver les outils proposés et la démarche d'accompagne-

ment en tant que telle, à les améliorer grâce à une évaluation « chemin faisant » de leurs effets.

### BILAN DE L'EXPÉRIMENTATION

De manière générale, la démarche mise en œuvre aura permis aux associations participantes d'atteindre les objectifs généraux visés par l'accompagnement. Ainsi, les huit associations bénéficiaires auront toutes réussi à cartographier leurs domaines d'activité et à analyser le modèle économique y afférent. Même si cela a été moins évident pour elles, elles sont également parvenues à identifier et à formaliser les éléments de problématique les plus importants concernant leur modèle économique et, sur cette base, à organiser les débats nécessaires, en interne comme avec des parties prenantes externes dans certains cas, pour les partager et les enrichir. Enfin, elles ont su passer en revue les différents leviers leur permettant de faire évoluer, si besoin, leur modèle économique et, dans un certain nombre de cas, les hiérarchiser afin de construire un plan d'action phasé dans le temps.

Au-delà des effets de la démarche sur la qualité de leurs différentes productions et des transformations internes qu'elles ont nourries, les associations bénéficiaires ont été sollicitées tout au long de l'expérimentation pour participer à son évaluation. La démarche sur le modèle économique est en particulier perçue comme un outil de dialogue précieux avec les éléments du projet associatif et, plus largement, avec les éléments de positionnement stratégique de l'association. En outre, comme elle ne fournit pas de solutions « clés en main » mais apporte des éléments de structuration de la réflexion, la démarche permet réellement

1. CLER – Réseau pour la transition énergétique, France Nature Environnement, Réseau École et Nature, Réseau TEE et Union nationale des CPIE, structure porteuse du CRDLA Environnement. Ils représentent ensemble 70 % des associations employeuses ayant l'environnement comme objet principal.

2. L. Serin, JA n° 503/2014, p. 29, in dossier « Modèle économique – Face à l'usure, le sur-mesure » ; L. Serin, X. Roussinet, JA n° 523/2015, p. 26, in dossier « Modèle économique – Le changement, c'est maintenant ».

3. Association de développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général.



à chaque association d'identifier les leviers d'action qui lui correspondent le mieux, puis de les activer à son rythme et au regard de ses enjeux. La démarche est par ailleurs saluée par les participants pour :

- le rythme qu'elle impulse ;
- la mise en autonomie progressive qu'elle permet ;
- les temps d'échange et de travail entre différentes associations.

Dans ce contexte d'ensemble, l'accompagnement par un tiers extérieur apparaît comme un plus, notamment pour l'appropriation du sujet et des concepts, l'appui

- mobiliser, au-delà des dirigeants, l'ensemble des parties prenantes qui devront être associées pour que la démarche soit un succès et, surtout, un projet collectif, et non une initiative isolée de tel ou tel acteur au sein de l'association.

structure de moyens, de définir et matérialiser leur ambition, ou encore d'identifier les leviers d'évolution de leur modèle économique.

Dès 2016, ces différents outils seront progressivement mis à disposition des associations, de leurs têtes de réseau et fédérations ainsi que du DLA via différents canaux et méthodes de diffusion complémentaires :

- par la médiatisation et la promotion des outils élaborés dans le cadre de l'expérimentation auprès d'acteurs susceptibles de s'y intéresser et d'y contribuer (DLA, têtes de réseau associatives, collectivités territoriales, etc.) ;
- par la duplication et l'adaptation à d'autres contextes et types d'associations de la démarche d'accompagnement élaborée par le CRDLA Environnement – dans cet esprit, une démarche régionale avec plusieurs têtes de réseau est, par exemple, actuellement menée par le DLA Rhône-Alpes<sup>5</sup> ;
- par la mise à disposition, vraisemblablement via un site Internet dédié, de certains outils développés dans le cadre de l'expérimentation, avec un mode d'emploi pour en permettre l'utilisation en libre-service. ■

## “ La démarche sur le modèle économique est en particulier perçue comme un outil de dialogue précieux avec les éléments du projet associatif ”

à l'analyse et à la problématisation des données et, surtout, pour les effets miroir réguliers qu'il permet et qui, de l'avis des participants, contribuent à structurer et enrichir la démarche.

La démarche a également permis de développer un ensemble d'outils et de méthodes, désormais éprouvés par l'expérience<sup>4</sup>, et notamment :

- une série d'apports théoriques et pratiques permettant d'appréhender et de maîtriser les principaux concepts et outils du modèle économique et de les mettre en œuvre ;
- des fiches outils permettant aux associations de décrire leurs activités sous un angle stratégique, de mettre à plat et analyser leur

### PERSPECTIVES DE CAPITALISATION AU SEIN DU SECTEUR ET DU DLA

La démarche mise en œuvre permet aujourd'hui de disposer d'argumentaires, de retours d'expérience et de témoignages d'associations bénéficiaires, utilement mobilisables dans la perspective de :

- sensibiliser les dirigeants associatifs du secteur associatif environnemental à l'importance d'analyser leurs modèles économiques et préciser ce qu'ils peuvent concrètement en attendre ;

**AUTEUR** Ludovic Serin  
**TITRE** Animateur du CRDLA Environnement



4. V. en p. 29 de ce dossier.  
 5. V. en p. 34 de ce dossier.



**AUTEUR** Xavier Roussinet  
**TITRE** Directeur associé d'Opus 3