



L'évolution du modèle économique de l'asso ELISE

suite à l'expérimentation de la boîte à outils
"modèle socio-économique" proposé 2015

Philippe Massé
Association ELISE
16 juin 2020



La proposition du Centre de Ressource DLA Environnement

« Un accompagnement des associations du champ de l'environnement dans l'analyse des déterminants de leur modèle économique et la définition des pistes pour leur évolution »

Accompagnement réalisé par Opus 3

10 structures mobilisées, 3 réseaux (CLER + réseau des naturalistes + réseau CPIE)

Rappel du contexte

- contraction des financements publics
- évolution très significative des modes de contractualisation entre pouvoirs publics et associations:
 - la subvention n'est plus la règle mais l'exception,
 - Priorisation de la commande publique sur la construction de partenariat
 - développement des appel à projets, AMI...
- Côté ELISE:
 - Processus de diversification des ressources déjà engagé mais plus de l'ordre de l'expérimentation que de la stratégie
 - pressentiment de plus approfondir l'évolution de notre modèle éco car « pour l'instant ça va, mais... ça peut vite tourner »



Déroulé méthodologique

De février à décembre 2015...

1. Création d'une nouvelle grille d'analyse stratégique par domaine d'activité
2. Clarification et partage de notre modèle économique actuelle d'ELISE (année de référence :2014)
3. Définition des ambitions d'ELISE à 3 ans et leurs impacts en terme de coûts et de ressources
4. Partage forces et faiblesses pour mener nos différentes actions.
5. Recherches des leviers d'action par domaines d'activités
6. Arbitrage sur les orientations / priorisations / planification = proposition de trajectoire pour 2016, 2017...

En fait, de février 2015 à juin 2016...



Quelques apports théoriques gardés de cet accompagnement

- La différence entre un modèle économique et l'analyse financière et la gestion

	L'approche par le modèle économique et l'analyse financière	
	Analyse du modèle économique	Analyse financière
<i>Logique</i>	Évolution structurelle	Gestion opérationnelle
<i>Objectif</i>	Fixer le modèle de mobilisation des ressources nécessaires à l'ambition du projet associatif (pérennité)	Piloter la dimension économique de l'association au quotidien (viabilité, solvabilité)
<i>Outils</i>	Typologie des modèles économiques, Arbre des leviers, Cartographie des leviers d'investissement	Compte de résultats, bilan, plan de trésorerie, plan d'investissement, comptabilité analytique

Quelques apports théoriques gardés de cet accompagnement

- Les différents modèles économiques et comment on les articule

Les 7 modèles économiques associatifs							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation par un tiers			
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
				M4 Subvention publique	M5 Abonnement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation ...	Convention de DSP, Appel d'offres	Subvention (Etat, CT, CL)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons / mécénat / Partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables*	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Où se situe ELISE (photo 2014) ?

Les 7 modèles économiques associatifs							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation par un tiers			
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
				M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation ...	Convention de DSP, Appel d'offres	Subvention (Etat, CT, CL)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons / mécénat / Partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables*	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Source : Le RAMEAU / le Mouvement associatif

Missions ELISE	Plaidoyer Promo transition énergétique	Enr citoyen, Éducation, formation, conf' gesticulée	Écoquartier, AMO réno AMO préca, éducation, mobilité	EIE, Éducation			Réseau ESS
Contractualisation	Adhésion asso	Devis	Marché	convention			

Le modèle économique d'ELISE (photo 2014)

Données clefs Domaine d'activité stratégique	Total des produits	Nb d'ETP salariés et bénévoles	Equilibre économique	Logique de financement dominante	Ressource principale	Modèle économique type
Informier et sensibiliser le grand public	122k€ Soit 34%	32 % de la masse salariale totale	Oui : 25,5k€ de marge sur coût directe soit +26% (17% des charges non réparties)	Financement par un tiers	Subvention publique: 97% des ressources	M 4
Conseil aux particuliers	110k€ soit 30%	30 % de la masse salariale totale	Oui : 21k€ de marge sur coût directe soit +20% (17% des charges non réparties)	Financement par un tiers	Subvention publique: 100 % des ressources	M 4
Accompagnement de projets	126k€ soit 35%	38 % de la masse salariale totale	Oui : 25k€ de marge sur coût directe soit +25% (17% des charges non réparties)	Revenus d'activités	Commande publique: 84% des ressources	M 3/ M2
Porter le plaidoyer	0,1k€ soit 0,04%	0% de la Masse salariale totale	Invisible actuellement car non mesuré	Contribution des membres	cotisations: 100 % des ressources	M1

Exemple de réflexion sur les ambitions d'ELISE à 3 ans sur le conseil aux particuliers (projection 2015)

<p>Constats et perspectives</p> <p>Domaine d'activité stratégique</p>	<p>Ambition à 3 ans</p>	<p>Evolution prévisible ou probable des coûts et des ressources</p>	<p>Impacts prévisibles sur le modèle économique</p>
<p>DAS 2</p>	<p>Quels objectifs d'activité à 3 ans, quantitatifs et qualitatifs ?</p>	<p>Comment voyez-vous les modalités de mise en œuvre de l'activité évoluer ? Comment les coûts <u>et</u> les ressources de ce DAS vont évoluer ?</p>	<p>Quelles conséquences sur l'évolution du modèle économique ?</p>
<p>Conseil aux particuliers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir le conseil neutre et Indépendant - Coupler le conseil et l'accompagnement du projet (Plateforme de la rénovation énergétique) <ul style="list-style-type: none"> • Coupler conseil et gains climat /€(compte épargne CO2 ou coach carbone) 	<ul style="list-style-type: none"> - Montée en charge de l'activité (massification) Donc coût élevé à financer - Baisse des financements publics - Fin de la gratuité du conseil ? (ou conseil gratuit mais accompagnement payant comme les notaires ?) 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation des usagers au coût du Service ? (=fin de la gratuité de l'EIE) - Recherche de Financements complémentaires aux financements publics (garder notre indépendance?)



Nos leviers d'action (modèle OPUS3)

Contribution des membres : bénévolat

CONSTATS

- Quels constats à aujourd'hui ?
- Quelles tendances de développement ?
- Quelles réflexions ou actions engager ?

AMBITIONS

- Quels objectifs à 3 ans en termes de bénévolat ?

Quelle légitimité de l'association 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)

Exemple d'analyse des leviers d'action

Contribution des membres : bénévolat (M1)

AMBITIONS

CONSTATS

■ Quels constats à aujourd'hui ?

Pas clair encore qui fait quoi

Besoin d'un volume de temps de bénévolat supérieur pour développer le plaidoyer

Besoin d'efficacité sur les temps décisionnels

■ Quelles tendances de développement ?

Renforcement de l'organe décisionnel / Besoin d'assurer un transfert sur plusieurs années.

Restructuration organisationnel pour préparer l'avenir

■ Quelles réflexions ou actions engager ?

3 nouvelles commissions « structurelles »: organisation du CA et prises de décisions / autogestion/ structurer l'innovation

Développer des temps en dehors des CA

La recherche d'éventuels administrateurs, conditionné à un partage de valeurs, pourrait être faible sur un public de jeunes retraités des instances partenaires d'ELISE, afin de bénéficier d'un réseau « vivant ».

■ Quels objectifs à 3 ans en termes de bénévolat ?

réinvestir le projet associatif (ne pas se faire absorber par l'approche gestionnaire) *facile à dire mais difficile de s'extraire des responsabilités (et donc de l'engagement) liées à la fonction d'employeur pour se consacrer au projet commun et à la stratégie.*

Clarifier et distinguer l'engagement d'un bénévole et d'un administrateur

Renforcement des actions bénévoles (indépendamment des CA) pour porter le plaidoyer

Renforcer les complémentarités bénévoles/salariés via notamment les travaux en commission

Définir des positionnements pour les bénévoles: Créer des référents. identifier en conséquence les rôles /mission insatisfaites

Donner du temps pour trouver la place qui convient aux nouveaux bénévoles

Valoriser comptablement l'apport du bénévolat

Quelle légitimité de l'association à développer le levier ?

Très fort (et à renforcer par le plaidoyer)

Quel est le potentiel de ressources lié au développement de ce levier

infini

Quelle facilité à mettre en œuvre ce levier ?

Facile mais peu de moyen alloué pour renforcer le bénévolat et besoin de clarification préalable sur les missions d'un bénévole à ELISE

Quel sont les risques à développer ce levier ?

*Risque principal: l'épuisement des bénévoles +
Risque mineur: élargissement du pool de bénévole = risque de
« faire rentrer le loup dans la bergerie »*

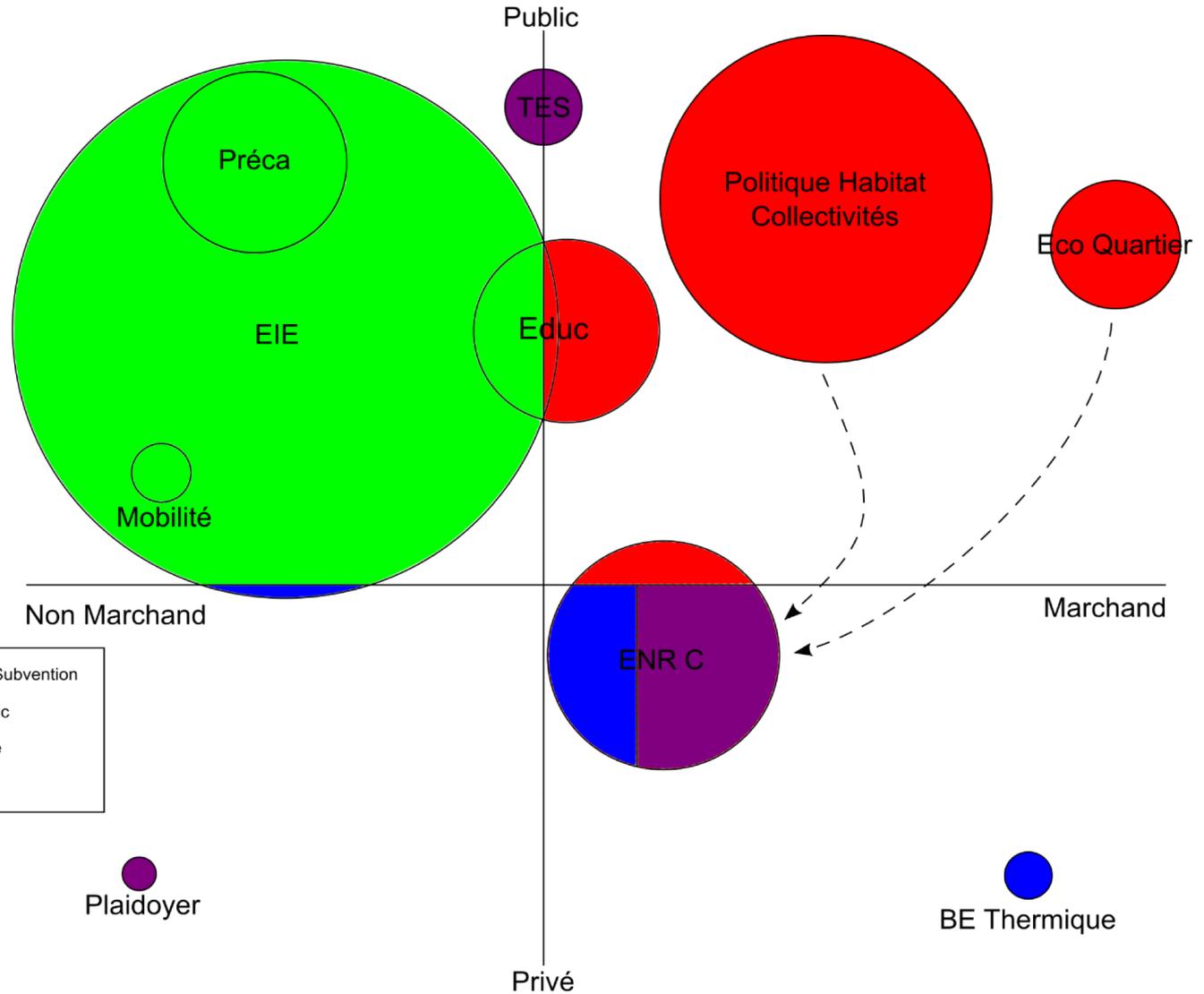


Prioriser les leviers : les critères de choix

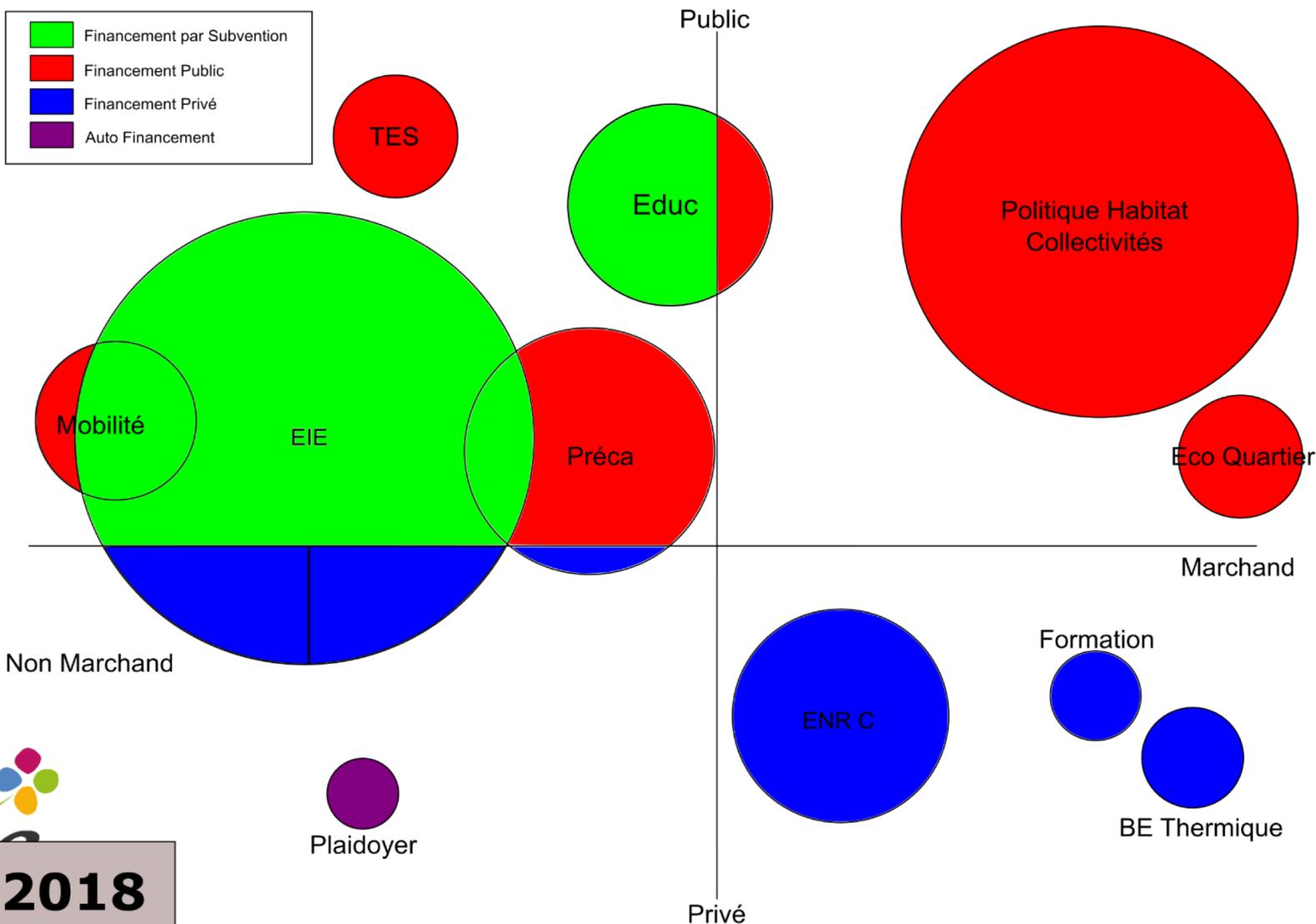
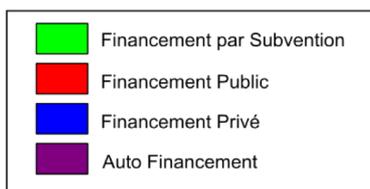
CRITERES	SUBV° PUBLICS	REVENUS D'ACTIVITE	COTISATIONS	CONTRIBUTION DES MEMBRES	AUTRES FINANCEMENTS PRIVES	MUTUALISATION DE MOYENS	RH ET ORGANISATION	ALLIANCES ET PARTENARIATS
Légitimité de l'association	++	++	+	++	-	=	=	+
Potentiel de ressources	-	++	--	+	-	?	=/ --	++
Effet sur le modèle éco	++/--	++	--	+	=	?	=	++
Facilité de mise en œuvre	++	-/+	+	+	-	?		+
Risque (Faible= +)	+	+	+	+	+	?		++
Niveau de priorité	+	++	--	++	-	?	=	++

Se construire une représentation partagée de notre modèle économique

2015



Se construire une représentation partagée de notre modèle économique



Effet miroir par OPUS3

- **rééquilibrer** à créer au sein du CA entre activité innovante, participative des bénévoles et gestion des activités existantes = ré-investir le projet associatif (ne pas se faire absorber par l'approche gestionnaire lié aux partenariats ou à la réponse à la commande publique)
- **Bonne gestion** par ELISE: DAS équilibrés
- **Bonne stratégie** de développer, en parallèle de l'EIE et des prestations de services pour les collectivités, de nouvelles activités émergentes basées sur d'autres sources financières
- **Phase charnière pour les structures porteuse d'EIE** = ré-interroger le projet associatif pour décider de l'orientation de l'asso selon l'évolution de notre environnement

Bilan 5 ans après ?

- Nouvelle approche, nouvelles questions
- Prise de recul sur nos trajectoires
- travail inter structures enrichissant
- Construction partagée d'une analyse globale de la situation actuelle et d'une vision future
- utile pour une projection pluri-annuelle
 - (sortir du plan sur la comète et/ou vision à 6 mois, max 1 an)
- ...mais chronophage (travail réparti sur 1,5 an)
 - semi-réussite car on passe assez bien la vague des PTRE + SARE
 - semi- échec car pas de pilotage long terme rupture du suivi (rotation RH)