Faire évoluer le modèle socio-économique de sa structure dans un contexte mouvant

S'outiller pour faire évoluer l'organisation de sa structure, en particulier associative, en réponse à des facteurs externes

Enseignements issus d'un atelier organisé le 16 juin 2020 lors des Rencontres annuelles du CLER – Réseau pour la transition énergétique

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Plan de la note

- Contexte
  - Les structures du réseau font face à un contexte mouvant
  - Qu'est-ce que le modèle socio-économique d'une association ?
- Présentation de l'atelier lors des Rencontres du CLER 2020
- Enseignements issus de l'atelier
  - Des structures qui s'interrogent sur leur MSE
  - Une réflexion stratégique à organiser
  - Exemple de méthodologie pour qualifier un modèle socio-économique
  - Des facteurs clefs de réussite du processus relevés par les intervenants
  - Quelques résultats des démarches engagées par les intervenants
- Ressources et réseaux mobilisables
  - De nombreux exemples fournis par les participants
  - Des centres de ressources à la disposition des structures
- Attentes vis-à-vis du CLER
- Focus : parcours de formation sur la fiscalité des associations

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Contexte

Les structures du réseau font face à un contexte mouvant

- Les structures, en particulier associatives, sont de plus en plus impactées par des facteurs externes (baisse des financements publics, passage de modalités de financement par subvention à des marchés publics…)
- Ces facteurs externes posent des enjeux forts pour leur organisation, leurs activités et leur modèle économique
- Les structures peuvent avoir besoin d'appui et d'échanger pour identifier les ressources et outils pour faire évoluer leur modèle socio-économique (MSE)

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Contexte

Les structures du réseau font face à un contexte mouvant

Repères sur les leviers de financement [2]

LES LEVIERS DE FINANCEMENT DU SECTEUR ASSOCIATIF ET LEURS ÉVOLUTIONS DEPUIS 2006 [3]

		Cotisations	Subventions publiques	Revenus d'activité	Diversification des fonds privés
		=	↓	↑	=
2017	Total 113 Md€	9 % 10 Md€	20 % 23 Md€	66 % 75 Md€	5 % 5,7 Md€
		24 % de commande publique (CM) 42 % de participation des usagers (PU)			
2011	85 Md€	11 %	24 %	25 % (CM) / 36 % (PU)	4 %
2006	70 Md€	12 %	34 %	17 % (CM) / 32 % (PU)	5 %

Source : boîte à outils du CRDLA Environnement* sur le MSE des associations, décembre 2019

*définition : cf. partie « Ressources et réseaux mobilisables »

- Les financements publics représentaient 44 % du financement associatif en 2017
- Ces financements se contractent depuis 2010 et subissent une mutation avec un glissement de la subvention publique vers la commande publique, *via* des appels à projets et appels à manifestation d'intérêt (AMI)

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Contexte

Qu’est-ce que le modèle socio-économique (MSE) d’une association ?

- Le MSE est une stratégie de moyens pour mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation de l’ambition que s’est fixée l’association et ainsi réaliser ses missions
- Les moyens mobilisés dans le MSE sont : **les richesses humaines, les financements, les alliances et les partenariats** (cf. diapositive suivante)
- Le MSE est à distinguer de l’analyse financière : le premier est un outil de gestion stratégique tandis que le second est un outil de pilotage de l’association

Ressource utile : boîte à outils du CRDLA Environnement sur le MSE des associations (http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/de-quoi-sagit-il-2/)

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Contexte

Qu'est-ce que le modèle socio-économique (MSE) d'une association ?

Les 3 piliers du MSE

- **Richesses humaines**
- **Financements**
- **Alliances et partenariats**

Exemples :

- Salariés
- Bénévoles
- Mécénat de compétences

- Subventions
- Investissement sociétal
- Revenus d'activités

- De positionnement
- De production / diffusion
- De moyens

Source : Le Rameau

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Présentation de l'atelier lors des Rencontres du CLER 2020

- L'atelier était intitulé « Faire évoluer son modèle socio-économique : outils et ressources » et a regroupé une quarantaine de participants
- Il s'est tenu lors des Rencontres du CLER 2020 à distance le 16 juin 2020 (dans un contexte de crise sanitaire)
- L'objectif de l'atelier était d'identifier des moyens de faire face à des facteurs externes et de dégager des pistes de travail
- Le déroulé était le suivant : présentation de ressources à mobiliser et de retours d'expériences (Association ELISE et SCIC Les 7 Vents), ainsi qu'échanges avec les participants
- La cible était les directeur·ice·s et coordinateur·ice·s de structures EIE/PTRE & d'associations du CLER en général

EIE : Espace Info Energie
PTRE : Plateforme Territoriale de la Rénovation Energétique

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Enseignements issus de l'atelier

Des structures qui s'interrogent sur leur MSE

- Face au contexte mouvant, certaines structures associatives et coopératives ressentent le besoin d'engager une réflexion sur leur MSE
  - Ex : 6 participants à l'atelier ont réinterrogé leur modèle économique ces 5 dernières années
- Les structures ne savent toutefois pas toujours comment faire (déploiement d'actions plus de l'ordre de l'expérimentation que de la stratégie) ni comment y dédier le temps suffisant

REX : ELISE a identifié l'opportunité d'engager ce travail par le biais du CLER et CRDLA Environnement

(REX : Retour d'expériences)

Attentes des participants à l'atelier

Réfléchir sur une évolution du modèle de sa structure, dont le statut juridique

Ex : Identifier des nouveaux modèles (ex : SCIC, ALTE, SCOP, filialisation…)

Identifier des leviers financiers

Ex :
- Elargir les partenariats
- Réfléchir à des leviers financiers innovants

Partager des ressources utiles

Ex : Identifier des boîtes à outils

Se réorganiser en interne

Ex : Discuter sur l'évolution du temps de travail hebdomadaire

Echanger entre pairs

Ex :
- Avoir la vision des réflexions au sein du réseau
- S'inspirer des REX d'autres structures

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Enseignements issus de l'atelier

Une réflexion stratégique à organiser

- Lancer un travail sur son MSE implique d'organiser la réflexion stratégique :
  - En déployant une méthodologie adaptée (par exemple celles développées par Le Rameau ou OPUS3)
  - En déterminant les ressources nécessaires pour mener à bien ce travail :
    - Soit en menant ce travail en interne, si la structure dispose de ressources suffisantes pour le faire
    - Soit en étant accompagné en externe, par exemple par le biais du DLA ou dans le cadre d'un réseau (cf. partie « Ressources et réseaux mobilisables »)

REX : Les 7 Vents ont bénéficié de plusieurs Dispositif Locaux d'Accompagnement (DLA)*, en raison de difficultés à dégager des fonds de roulement

REX : ELISE s'est engagée dans l'expérimentation proposée par le CRDLA Environnement, en partant du constat que « les enjeux énergétiques sont de plus en plus prégnants, mais avec de moins en moins de budget »

*Le DLA accompagne les structures d'utilité sociale de l'ESS dans la consolidation et le développement de leurs emplois, en proposant un accompagnement sur-mesure et gratuit.

Enseignements issus de l'atelier

Exemple de méthodologie pour qualifier un modèle socio-économique

Source : CRDLA Environnement, décembre 2019

- Le CRDLA Environnement propose une méthodologie en 3 étapes :

- Comme le montre cette méthodologie, faire évoluer son MSE implique de s'inscrire dans une démarche stratégique et nécessite de projeter dans le temps (3-5 ans) les évolutions à engager (définition de l'ambition du projet, moyens pour l'atteindre…)
- En cohérence avec l'ambition, un MSE cible pourra ensuite être dégagé, en priorisant les leviers et en identifiant la trajectoire à suivre (en incluant le suivi et l'évaluation des résultats) pour atteindre l'ambition posée

REX : ELISE a déployé la méthodologie OPUS3 incluant analyse stratégique, forces et faiblesses, clarification du modèle économique, définition des ambitions, leviers d'actions et priorisation...

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Enseignements issus de l'atelier

Des facteurs clefs de réussite du processus relevés par les intervenants

- **Mettre en place un pilotage robuste de la démarche**
  - Un pilotage de long terme, en anticipant la rotation RH, doit être installé
  - Le processus étant chronophage, un temps de suivi adéquat doit être prévu
  - Le processus doit être suivi en interne (coordinateur au sein de la direction) et au sein des instances (ex : administrateur en charge du suivi)

REX : ELISE estime que la démarche a nécessité un temps de coordination d'environ 100h

- **Construire de manière partagée une analyse globale de la situation actuelle et d'une vision future**
  - La passage à une nouvelle étape de la démarche doit être l'opportunité de mettre en partage les enseignements retirés avec l'équipe
- **Être appuyé dans sa démarche, en particulier par le biais d'échanges entre pairs (avec d'autres réseaux et partenaires) voire d'un appui externe (ex : DLA)**

REX : Les 7 Vents est partenaire de nombreux réseaux (Energie Partagée, Enercoop, GRAINE, ARPE...) et souligne l'importance d'un dialogue avec les banques, qui les ont beaucoup accompagnés dans les périodes difficiles

- **Savoir s'adapter aux imprévus inévitables qui surviennent lors de la mise en œuvre de la stratégie**

REX : La stratégie d'ELISE prévoyait de développer l'engagement bénévole dans l'association, sans beaucoup de succès jusqu'à présent, ce qui nécessite désormais de re-questionner le MSE de l'association, dont le modèle juridique

REX : Les 7 Vents ont eu « beaucoup de tâtonnements et de remises en question » au fil des ans et ont su en conséquence « mettre parfois de côté les plans stratégiques ». Cela ne les a pas empêché de planifier et de construire une vision commune

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Enseignements issus de l'atelier

Quelques résultats des démarches engagées par les intervenants

Une transformation du modèle juridique engagée

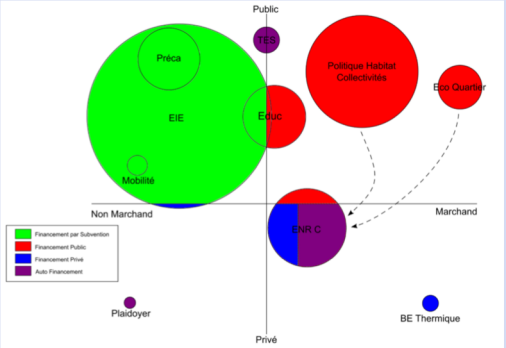
REX : Les 7 Vents s'est transformée en SCIC en 2005, pour des raisons opérationnelles. La révision stratégique engagée par le biais des DLA a permis de déboucher sur ce changement de statut

Des évolutions de l'organisation interne des structures mises en place

REX : ELISE a fait passer ses salariés aux 32h de travail hebdomadaires, avec possibilité de conserver 35h

REX : Les 7 Vents ont fait évoluer leur organigramme et créé des cercles d'intérêt (regroupant les collaborateurs par thématique)

Une représentation partagée du modèle économique des structures



Exemple de représentation du modèle économique d'une association

Une meilleure anticipation de certaines facteurs externes impactant les structures

REX : ELISE s'est plutôt bien adaptée à l'arrivée du programme SARE car l'association avait déjà diversifié ses sources de revenus, qui n'étaient pas uniquement basées sur la subvention. ELISE avait en effet déjà fait le constat que « le modèle économique d'EIE n'était pas la règle mais l'exception »

SARE : Service d'Accompagnement pour la Rénovation Energétique

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Ressources et réseaux mobilisables

De nombreux exemples fournis par les participants

Exemples de ressources et réseaux mobilisés	Nombre de participants à l'atelier qui ont cité cet exemple
Accompagnement réalisé ou envisagé par un DLA (en s'appuyant sur les centres de ressources) ou d'autres structures (ex : accompagnement pour les têtes de réseau proposé par l'ADASI et Le Mouvement associatif, agences régionales de développement économie, etc.)	8
Partage entre pairs au sein des réseaux thématiques (ex : CLER, Flame, Graine...)	6
Mobilisation de ressources internes, dont le bénévolat (notamment au sein du Conseil d'administration)	5
Prestation d'accompagnement externe, avec possibilité de mobiliser un appui financier (ex : *via* le dispositif FRIO proposé par l'association Coordination Sud, *via* un Opérateur de compétences (OPCO))	4
Recours à des formations externes (ex : Formation RH *via* Uniformation (OPCO), formation « Dirigeant d'Entreprise de l'ESS » (DEESS) proposée dans plusieurs Régions, formations du CLER telles que AT'RAPP ou sur la fiscalité des associations (cf. partie « Focus : parcours de formation sur la fiscalité des associations »)	3
Mise en place de formations internes (ex : coaching)	2
Mise en place d'un groupement d'employeurs	2
Accompagnement *via* un mécénat de compétences	1
Mutualisation du développement de missions, par exemple au sein de réseaux régionaux (ex : réseau Energies citoyennes en Pays de la Loire (ECPDL) sur le volet des énergies renouvelables citoyennes)	1

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Ressources et réseaux mobilisables

Des centres de ressources à la disposition des structures

- De nombreuses ressources sont proposées dans le cadre du DLA, en particulier le CRDLA Environnement piloté par l'Union nationale des CPIE (et dont le CLER fait partie) et le CRDLA Financement porté par France Active, et les publications de l'AVISE
- Le CRDLA Environnement propose la plateforme « Trajectoire Modèle Socio-Economique du CRDLA Environnement », sur laquelle sont publiées de nombreuses fiches pratiques
- D'autres plateformes sont disponibles pour bénéficier de ressources ou identifier un accompagnement adapté :
  - Le Centre de Ressources « Modèles Socio-Economiques d'intérêt général » publié par Le RAMEAU et l'ADASI
  - La plateforme HUB ESS de la Caisse des Dépôts

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Attentes vis-à-vis du CLER

Quelques pistes d'actions pour le CLER remontées par les participants

- Organiser des temps d'échanges entre pairs pour partager les retours d'expériences et réfléchir sur des problématiques communes
- Proposer des boîtes à outils au réseau (outils méthodologiques, formations…)
- Déployer un plaidoyer en faveur du modèle d'intérêt général porté par les adhérents (notamment sur les aspects de financements dont la subvention)
- Accompagnement (à un niveau à déterminer) des structures du réseau dans leurs réflexions sur leur MSE
- Proposer des formations pour monter en compétences sur l'enjeu du MSE, dont les aspects juridiques
- Aider à la structuration de réseaux locaux, par exemple à l'échelle régionale
- Appuyer à la communication et la diffusion de projets portés par les structures
- Lancer la réflexion sur de nouveaux MSE pour les structures d'intérêt général, en mobilisant par exemple d'autres acteurs (ex : économistes)

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Focus : parcours de formation sur la fiscalité des associations

Présentation d'une formation proposée par le CLER

- Le CLER tient à jour un catalogue de formation afin de favoriser la montée en compétences des adhérents sur des thématiques d'intérêt, notamment en lien avec l'organisation des structures
- En particulier, une formation du CLER est proposée, en partenariat avec le cabinet Alcya Conseil, sur la fiscalité des associations intitulée « **Sectorisation et filialisation des associations / Comprendre les enjeux** » : https://cler.org/association/nos-formations/fiscalite-associative-1/
- L'objectif de la formation est de permettre d'envisager un développement de l'association vers des activités lucratives en toute sécurité et d'intégrer ces enjeux dans la stratégie de l'association

Descriptif de la formation et détails pour l'inscription : https://cler.org/wp-content/uploads/2018/12/Fiscalite-module1-ADH1_2019.pdf

CLER RÉSEAU POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE