

Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!



ESSEC

Enjeux de l'ESS

Panorama et enjeux du secteur associatif

26 janvier 2016

Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

1, allée Charles V - 94300 VINCENNES

Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr – www.lerameau.fr

Prisme d'observation

Le RAMEAU en quelques mots

Association d'intérêt général,
créée en mars 2006

10 ans de recherche appliquée

Plus de **400 organisations bénéficiaires**

780 expérimentations de terrain

36 études de référence

22 groupes de réflexion prospective

37 M€ mobilisés pour le changement d'échelle
d'innovations sociétales

1,5 M€ de budget / 8 permanents
et 8 contributeurs réguliers

- Les **partenariats entre acteurs économiques et structures d'intérêt général** se sont structurellement transformés en 10 ans, passant d'une logique « d'échanges » à une démarche de dialogue, voire de co-construction
- Le **RAMEAU est un laboratoire** de recherche sur les **alliances innovantes** au service du bien commun. Dans ce cadre, il réalise des travaux de recherche depuis 5 ans sur l'émergence de modèles hybrides, notamment au travers d'un modèle novateur d'investisseur sociétal
- Partager les résultats de recherche fait partie des missions du RAMEAU

***La co-consolidation du secteur associatif,
une condition de la co-construction***

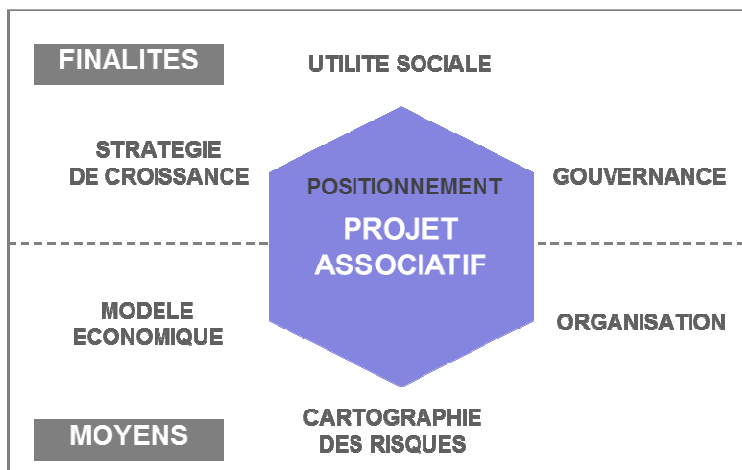


Accompagnement stratégique des associations

Dès 2006, un programme de recherche sur l'accompagnement stratégique des associations.

Une recherche-action auprès de 150 associations d'intérêt général accompagnées dans leur réflexion stratégique.

La modélisation d'un nouveau dispositif d'accompagnement en France, fondé sur un modèle économique hybride et une gouvernance associant le secteur associatif, les professionnels du conseil et les acteurs institutionnels en charge de la consolidation du secteur associatif français.



Sources principales : 2 programmes

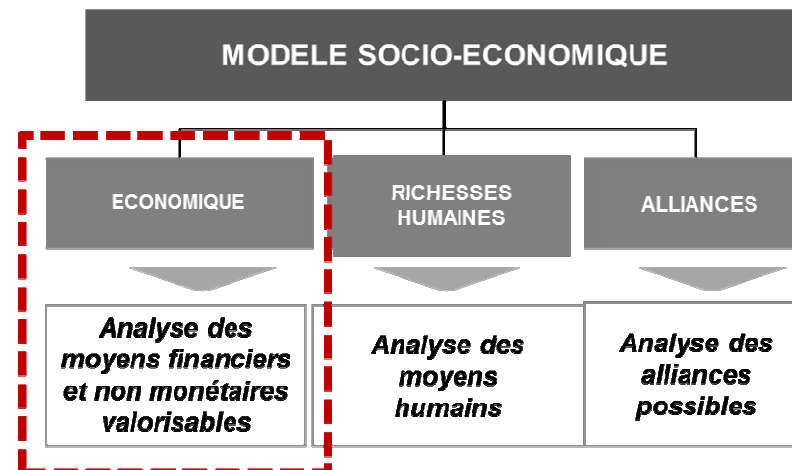
Modèles socio-économiques associatifs

A partir de 2010, un programme de recherche sur la mutation des modèles socio-économiques associatifs.

Une recherche-action auprès d'une cinquantaine d'associations d'intérêt général accompagnées dans l'évolution de leur modèle socio-économique.

La modélisation d'une typologie des modèles socio-économiques associatifs afin de faire ressortir les spécificités :

- Le triple levier économique, richesses humaines et alliances,
- Les 7 modèles types autour de 3 axes : l'autonomie des membres, le revenu d'activité et la solvabilisation par un tiers.



10 ans de recherche-actions sur le panorama et les enjeux des structures d'intérêt général en France

Structuration du cours

Enseignements théoriques

- Panorama du secteur associatif
- Enjeux du secteur associatif
- Transformation du modèle socio-économique associatif



Enseignements pratiques

- Présentation d'un cas pratique
- Réflexion sur ses leviers socio-économiques
- Propositions et débrief



Post cours : Réflexion pour aller plus loin

Comment faire la pédagogie sur les modèles hybrides d'intérêt général ?

Une démarche pédagogique en 3 temps



Panorama du secteur associatif en France

Les enjeux du secteur associatif

La transformation du modèle socio-économique associatif

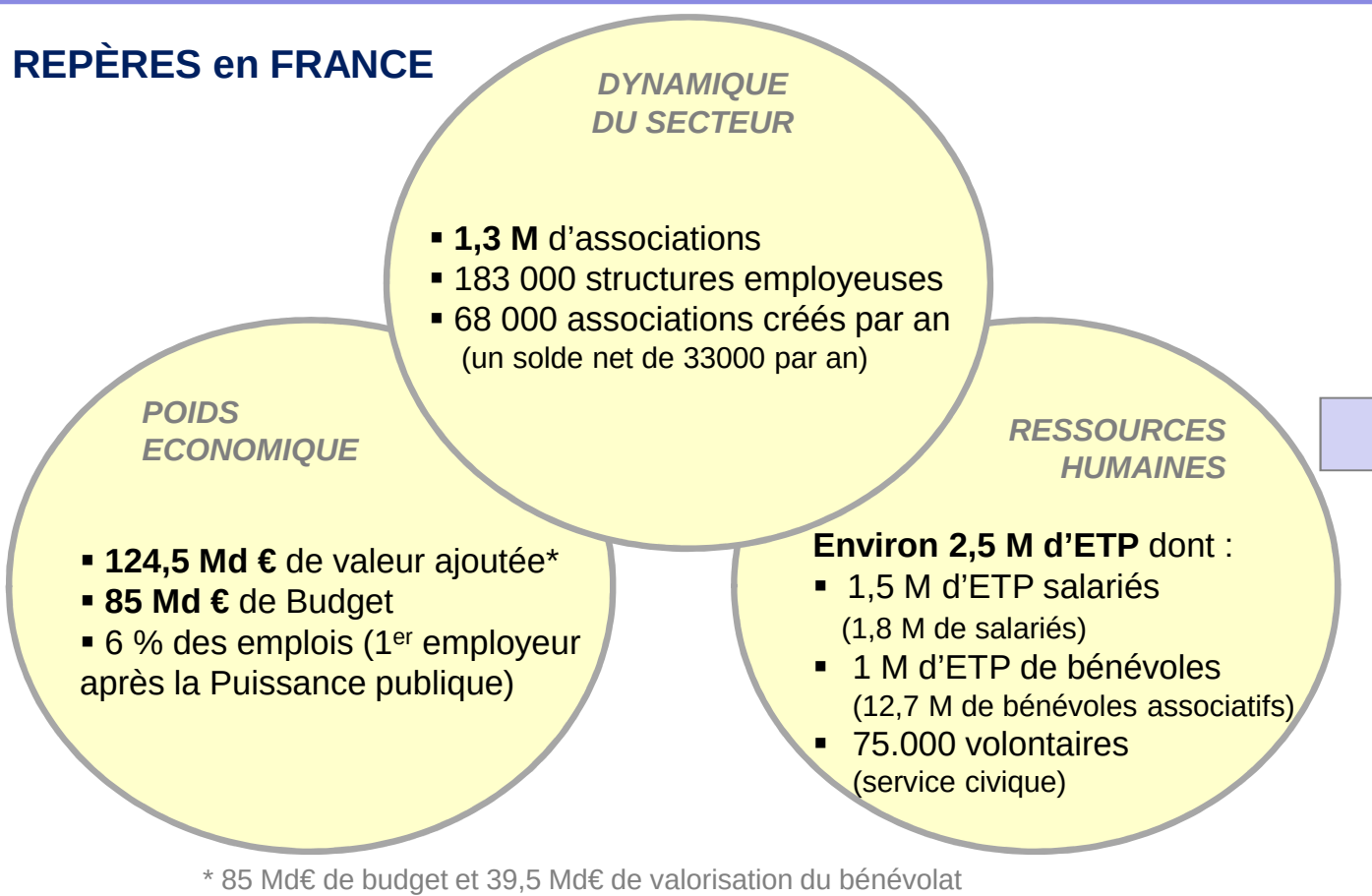
Etude de cas

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !

Panorama du secteur associatif

Chiffres clés

REPÈRES en FRANCE



- Un acteur clé pour **structurer une réponse aux fragilités** des personnes et des territoires
- Un secteur mal connu en terme de poids économique
- Le secteur associatif représente environ **3,5% du PIB**,
- ... soit économiquement autant que le secteur de l'agriculture et l'agroalimentaire réunis

Le secteur associatif, un acteur incontournable pour porter les actions d'intérêt général de terrain et favoriser la cohésion sociale

Panorama du secteur associatif

Domaines d'intervention

- Le secteur associatif est présent sur tous les domaines du « vivre ensemble » et du « faire société », acteur majeur de l'engagement



- Une lecture différente des domaines d'intervention selon le nombre ou le poids économique

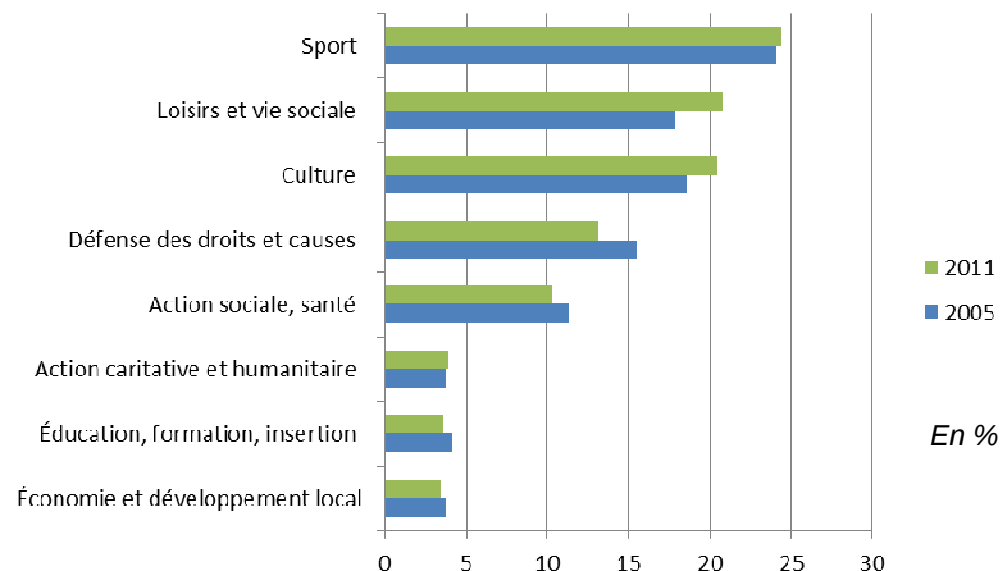
- ✓ **selon le nombre** : une présence très forte des associations sportives, culturelles et de loisirs qui représentent près de 65 % du nombre total d'associations en 2011.
- ✓ **selon le poids économique** : Le poids de certains domaines d'activités dans le budget global associatif est **particulièrement significatif** dans :

Action sociale, santé	45,1%
Éducation, formation, insertion	12,8%
Sport	10,9%
Culture	9,7%

Rapport "Le paysage associatif" – CNRS/ V Tchernonog – 2013

Répartition du secteur associatif par domaine d'activité

Rapport "Le paysage associatif" – CNRS/ V Tchernonog – 2013



Un secteur qui regroupe des réalités différentes et disparates

La segmentation du secteur associatif

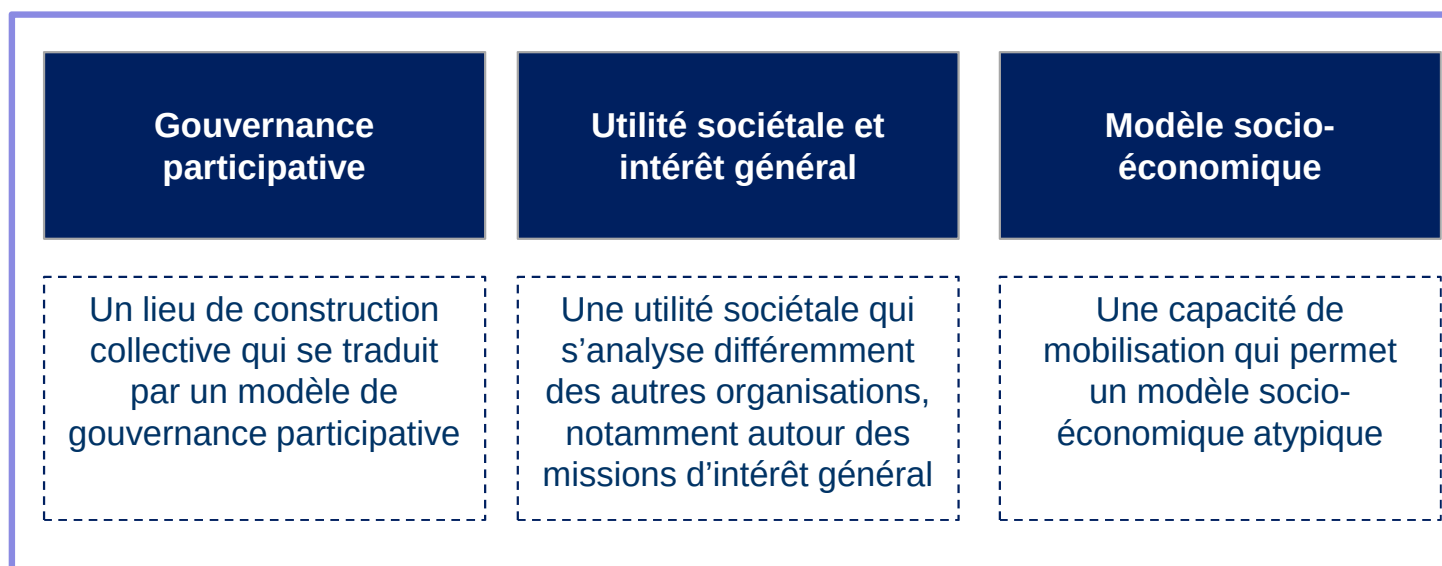
	Le « fait associatif »	La délégation de service public (mission IG déléguée)	Les missions d'intérêt général « en propre »
CONSTATS	Le modèle associatif (loi 1901) est un statut souple, permettant la libre relation entre au moins 2 personnes, physiques ou morales, dans un cadre juridique donné. Le modèle associatif* repose sur : la non lucrativité, une gouvernance participative et un fonctionnement spécifique (bénévolat)	Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques, le secteur associatif est l'un des partenaires des Pouvoirs publics. Ce rôle a été renforcé par la décentralisation. Les Pouvoirs publics ont le choix : faire avec leurs propres services, déléguer aux associations (ex/handicap) ou aux entreprises (ex/ présence postale)	Au-delà d'éventuelles missions déléguées, les missions d'intérêt général « en propre » d'une association sont de 4 natures : -Eclairage sur les situations et les solutions (fonction d'expertise) -Porte parole des publics les plus fragiles - Capacité d'expérimentations innovantes - Gestion des situations « orphelines »
CONSEQUENCES	Le « fait associatif » regroupe 3 réalités complémentaires : - Les associations portant une mission d'intérêt général, - Les associations au service de leurs membres, - Les structures ayant choisi le statut juridique le plus simple.	Le choix des Pouvoirs publics repose souvent sur un faisceau complémentaire de critères : -La connaissance des publics fragiles et des territoires, - Les spécificités du modèle associatif*, - L'efficacité des structures de coûts.	Grâce à leur capacité de mobilisation et à leur proximité de terrain, certaines structures (associations, fondations, entreprises d'insertion...) portent des missions : -De plaidoyer (les 2 premières) - D'actions complémentaires (les 2 suivantes)

Toutes les associations ne sont pas d'intérêt général, toutes les missions d'intérêt général ne relèvent pas des associations

=> La suite se focalise sur celles qui portent des missions en propre

Spécificités du secteur associatif

3 caractéristiques propres associées



Un modèle atypique, très différent de ceux de la Puissance publique et des acteurs économiques, fondé sur 3 différences complémentaires

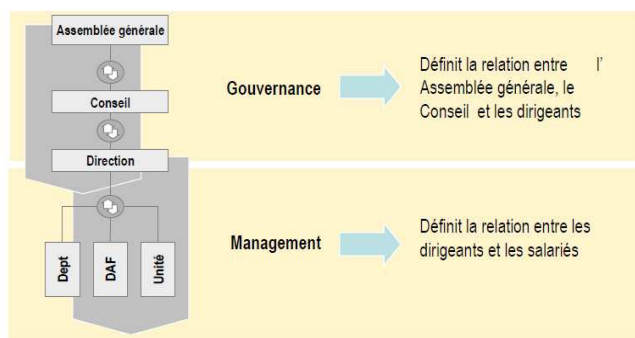
Spécificités du secteur associatif

1- Gouvernance participative

Une définition de la gouvernance

Définition :

c'est la mise en œuvre du système par lequel les associations sont dirigées et contrôlées



- Association de personnes et non de capitaux (à la différence des fondations)
- Fonctionnement démocratique
- Prise de décision « bottom up »

Une gouvernance qui en fait le pilier de l'ESS ... mais qui n'explique pas à elle seule les spécificités associatives

Spécificités du secteur associatif

2- Les missions d'intérêt général

- Le secteur associatif **porte des missions d'intérêt général** (... même si toutes les associations se sont pas d'intérêt général et que d'autres acteurs portent de telles missions) :
 - Sont inclus les acteurs d'intérêt général de divers statut juridique type fondations, entreprises d'insertions...
 - Sont exclus les associations 1901 qui ne sont pas d'intérêt général (notamment celle exclusivement au service de leurs membres),
 - De même les associations économiques type fédérations, organisations socioprofessionnelles...
- Les associations assurent en particulier **3 missions d'intérêt général**



3 missions d'intérêt général qui rendent le secteur associatif atypique ...

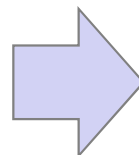
Spécificités du secteur associatif

3 – Modèle socio-économique associatif

FINANCEMENTS

- ✓ **49 % fonds publics**
 - ✓ 24% subventions
 - ✓ 25% commande publique
- ✓ **36 % revenus d'activités**
- ✓ **11 % cotisations**
- ✓ **4 % fonds privés** (hors dons en nature)

Pour mémoire, le bénévolat représente le « 4^{ème} tiers » de financement (39,5 Md€, pour 85 Md€ de budget)

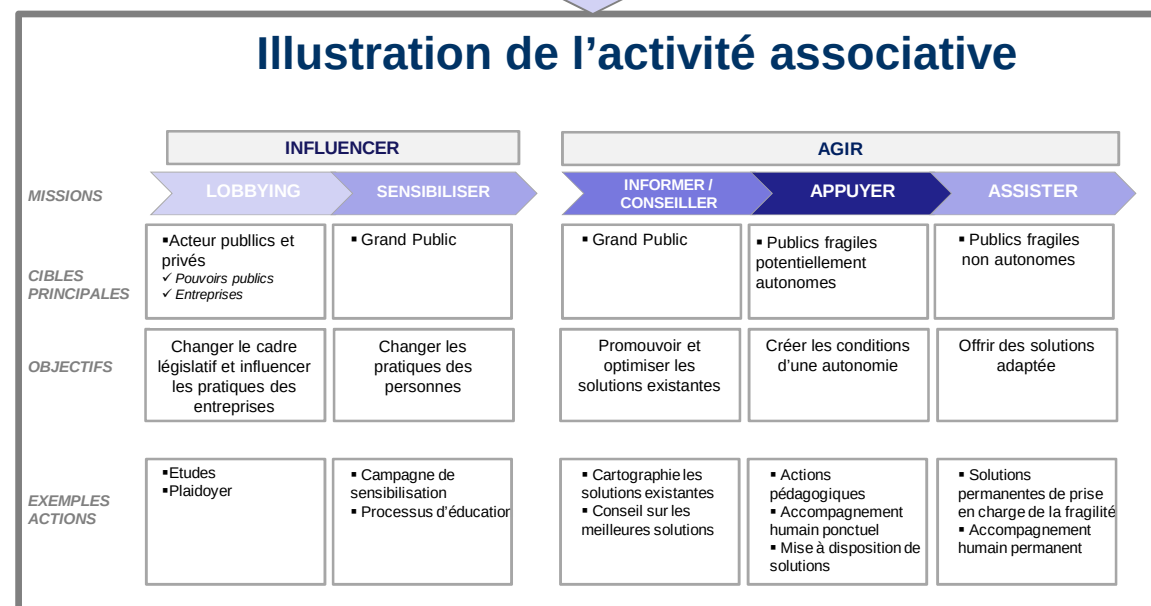
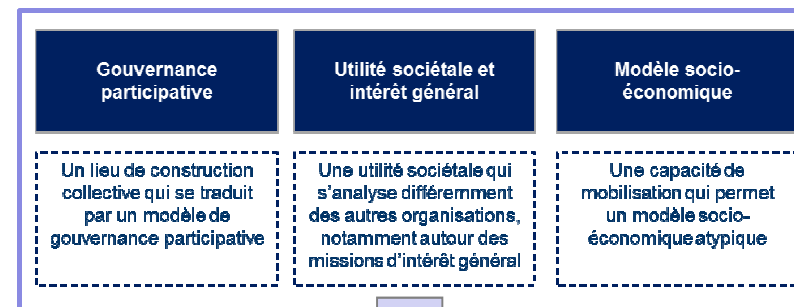


- Par nature, **une structure d'intérêt général ne repose pas** sur un modèle économique d'auto-financement par les **revenus d'activité**
- Une capacité de recours au bénévolat qui représente le tiers de la valorisation des ressources mobilisées
- Une **mutation** des relations avec les financeurs **de la subvention vers « l'investissement sociétal »** (cf. infra)

... et qui explique un modèle de financement caractérisé par l'hybridation des ressources... ainsi que la capacité de recours au bénévolat !

Les activités d'intérêt général, portées par les associations

- Les associations assurent un double rôle de plaidoyer et d'actions de terrain
- Dans le plaidoyer, 2 fonctions
 - Eclairage sur les situations et les solutions (fonction d'expertise)
 - Porte parole des publics les plus fragiles (fonction représentative)
- Dans l'action de terrain, 2 fonctions
 - Capacité d'expérimentations innovantes
 - Gestion des situations complexes, notamment grâce à l'accompagnement mobilisant le bénévolat



Les 3 spécificités se traduisent par des actions concrètes, complémentaire à celles de la Puissance publique et des entreprises

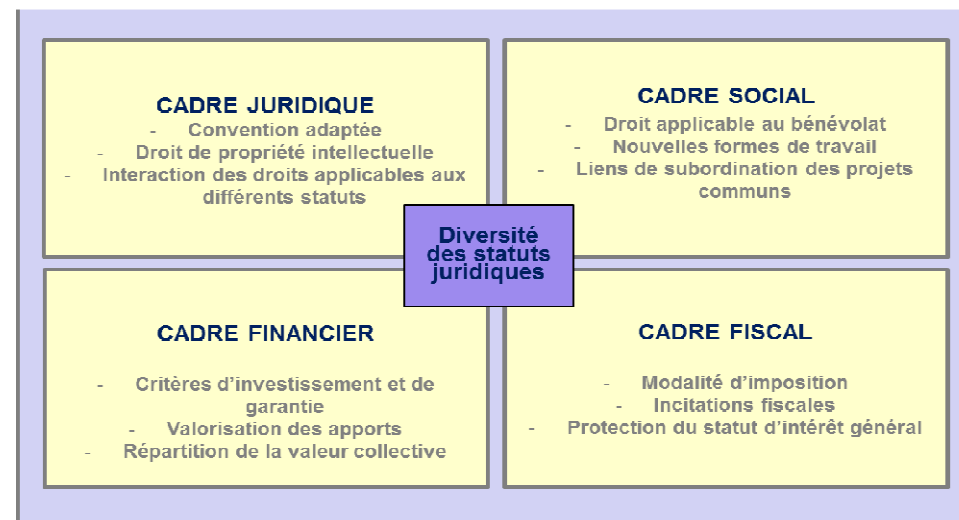
Cadre technique

Modèles de gouvernance / missions

	Gouvernance « participative »	Gouvernance « entrepreneuriale »
Missions de service public	Pouvoirs publics Gestion paritaire déléguée DSP – secteur ESS	DSP – secteur marchand
Missions au service de l'intérêt général	Associations d'intérêt général (AIG)	Fondations Entrepreneurs sociaux – Modèles hybrides Entreprises – Modèles hybrides
Missions au service de ses clients/membres	Associations de membres ESS – Hors AIG	Entreprises Entrepreneurs sociaux – Modèles marchands



Cadre technique et statutaire



Une capacité d'agir pour l'intérêt général qui se traduit par un cadre technique différent des autres acteurs publics et privés

Loi 1901 sur les associations

- La loi **1901** a pour objectif de donner la liberté d'entreprendre pour d'autres objectifs qu'il objectif économique.
- Elle est la loi par laquelle l'engagement et l'intérêt général peuvent s'exprimer au travers d'un projet collectif (*c'est une réponse à la Loi Le Chapelier de 1792 sur la suppression des associations et corporations*)

Loi 2014 sur l'ESS

- La Loi du **21 juillet 2014** sur l'Economie Sociale et Solidaire est la première loi en France concernant ce secteur.
- Elle définit un **cadre réglementaire du secteur de l'ESS**, et met en place différents dispositifs, notamment de financements, afin de procéder à un changement d'échelle global.



Le cadre légal des associations ne se confond pas avec celui de l'ESS : le seconde traite de la question économique, le premier est beaucoup plus vaste !

Panorama du secteur associatif en France



Les enjeux du secteur associatif

La transformation du modèle socio-économique associatif

Etude de cas

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !

Enjeux du secteur associatif (1/2)



BESOINS

Une **sollicitation de plus en plus forte** pour répondre aux besoins de Société qui incite à renforcer le positionnement des associations

- ✓ Apporter des réponses là où ni les Pouvoirs Publics ni les entreprises ne peuvent répondre
- ✓ Comprendre et détecter les « signaux faibles » pour inventer et tester des solutions innovantes au service des plus fragiles

RESSOURCES

Une **diminution des ressources** qui nécessite de revoir en profondeur le modèle économique

- ✓ Financières : diminution des financements des Pouvoirs Publics
- ✓ Ressources Humaines :
 - Evolution du comportement des bénévoles
 - un engagement plus court, plus ciblé
 - plus nombreux mais moins présents
 - Nécessité de compétences de plus en plus pointues pour la mission sociale et la gestion

BESOINS

++

Effet ciseaux

RESSOURCES

--

Le nouveau paradigme : faire plus avec moins...

Enjeux du secteur associatif (2/2)

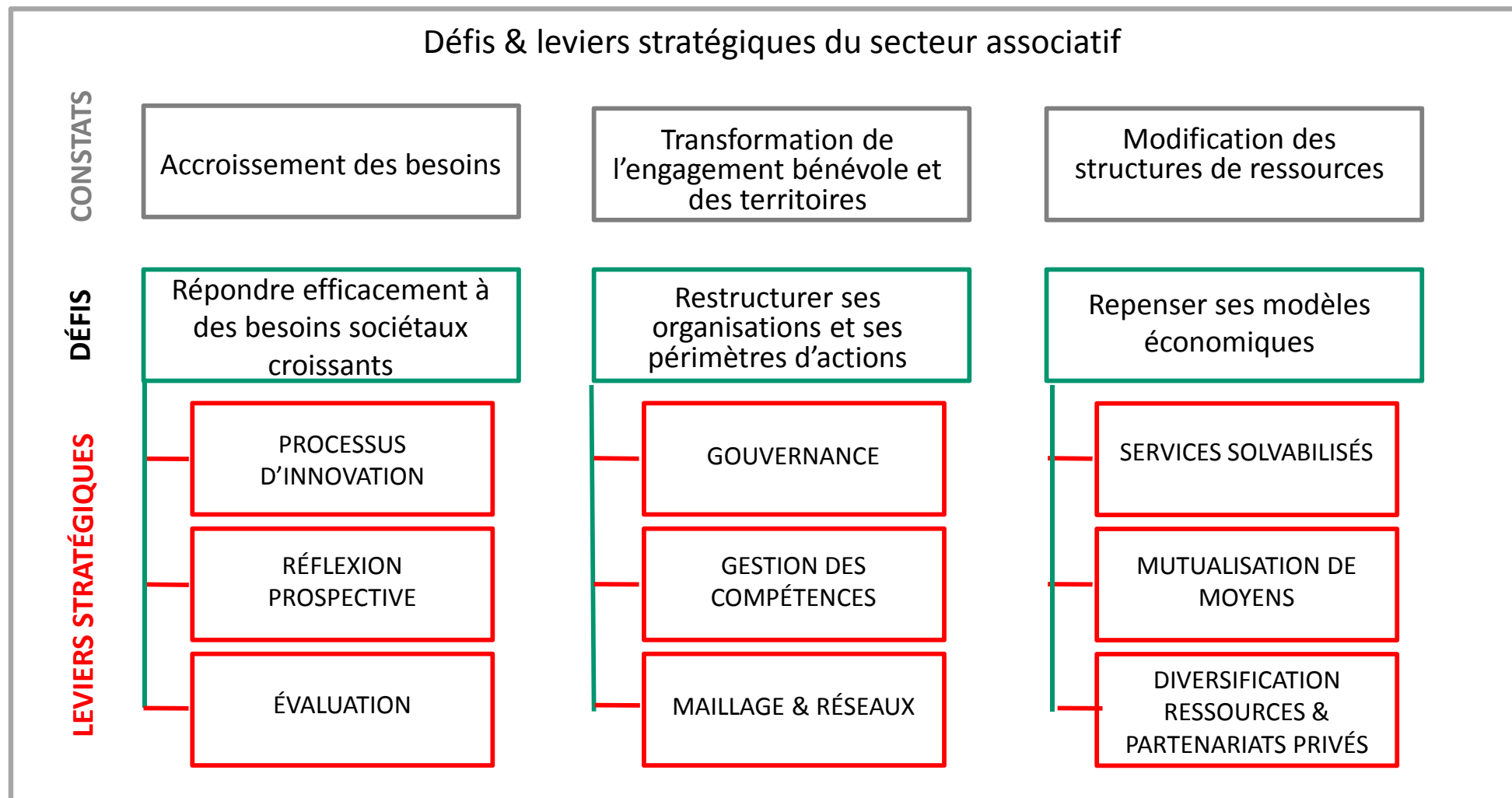
MUTATIONS STRUCTURELLES

Une **modification profonde des structures** qui oblige à revoir en profondeur ses modes d'intervention

- ✓ **Evolution des territoires** : une diversité accrue (Région / Europe / Monde) dans un nouveau périmètre espace / temps
- ✓ **Evolutions des besoins des bénéficiaires** :
 - de l'assistantat vers l'autonomisation des bénéficiaires
 - des réponses collectives à des réponses individuelles
 - de la standardisation de la réponse à sa personnalisation
 - des solutions locales à une vision systémique des solutions

... dans un contexte de profondes mutations structurelles !

Leviers de mutation du secteur associatif



9 leviers stratégiques à maîtriser pour assurer le développement du secteur

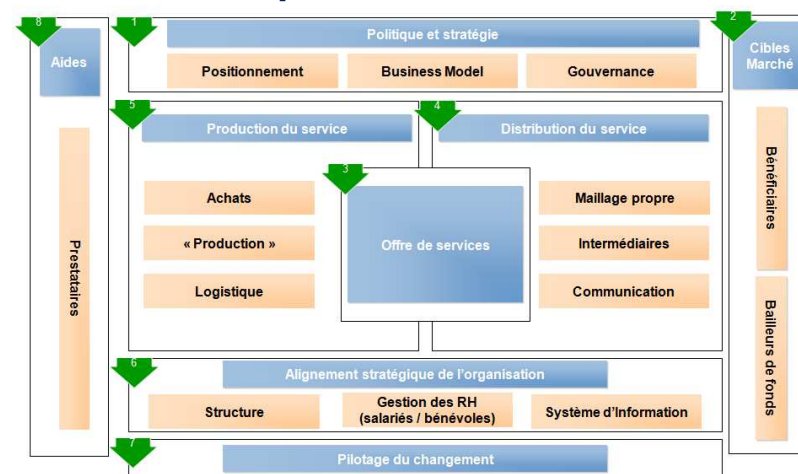
Leviers de mutation du secteur associatif

Zoom sur : *Evaluer, un levier impératif*

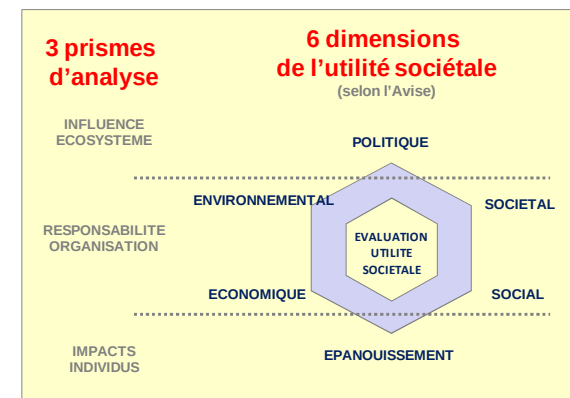
- Devant la raréfaction des ressources, les associations sont en « concurrence » ce qui les oblige à « justifier » de leur utilité
- Une pression de plus en plus forte se fait sur **l'évaluation de la performance** des associations
 - Alors que l'efficacité est l'une des forces du secteur associatif mais elle doit être démontrée
- **Au-delà de la mesure des moyens** mis en œuvre, la mesure de **l'impact sociétal** des projets associatifs en montre la pertinence, mais elle est complexe à mettre en œuvre

Une valorisation des résultats encore à construire pour ne pas limiter la lecture à la performance

Les 8 leviers de performance des associations

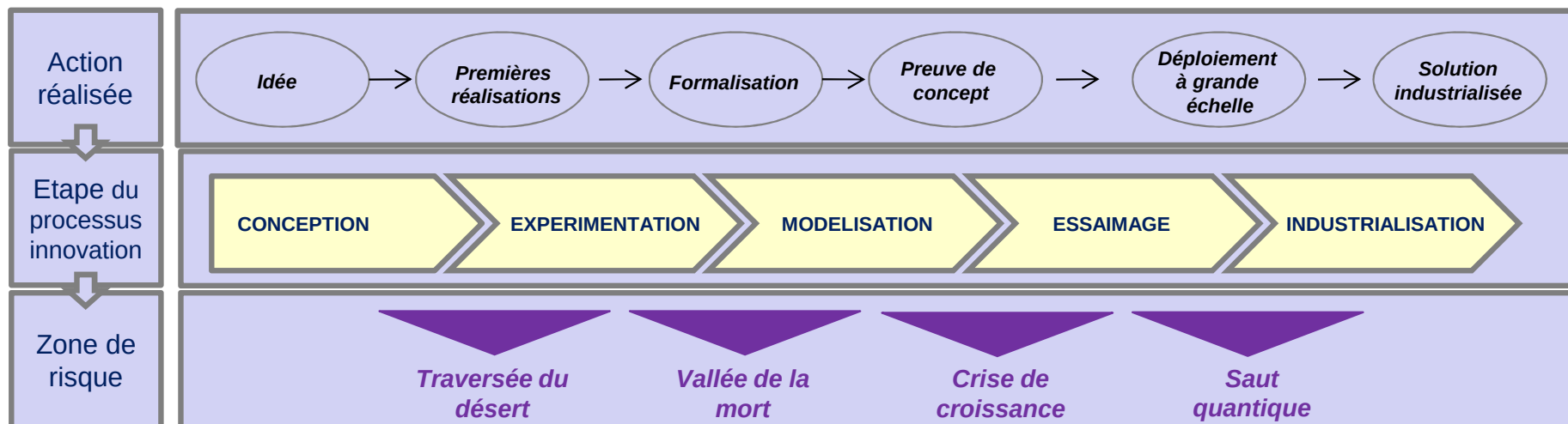


Au-delà de la performance, l'évaluation de la pertinence au travers de l'utilité sociétale



Leviers de mutation du secteur associatif

Zoom sur : *Maitriser le processus d'innovation (1/3)*



Un processus d'innovation associatif en 5 étapes avec 2 spécificités majeures :

- *L'inversion expérimentation / modélisation,*
- *L'industrialisation par irrigation.*

Une capacité d'innovation prouvée sur de nombreux domaines : formation professionnelle, tourisme, services à la personne, économie verte accompagnement des fragilités, ...

Un défi majeur du secteur associatif... maitriser le processus d'innovation et assurer le changement d'échelle des initiatives novatrices

Leviers de mutation du secteur associatif

Zoom sur : *Maitriser le processus d'innovation (2/3)*

La CHAÎNE DE VALEUR



Les OBJECTIFS

Identifier & analyser les
besoins et actions innovantes
de demain

Agir sur le terrain en
expérimentant des actions
innovantes

Essaimer les actions
expérimentées efficaces

Chercheurs et monde académique

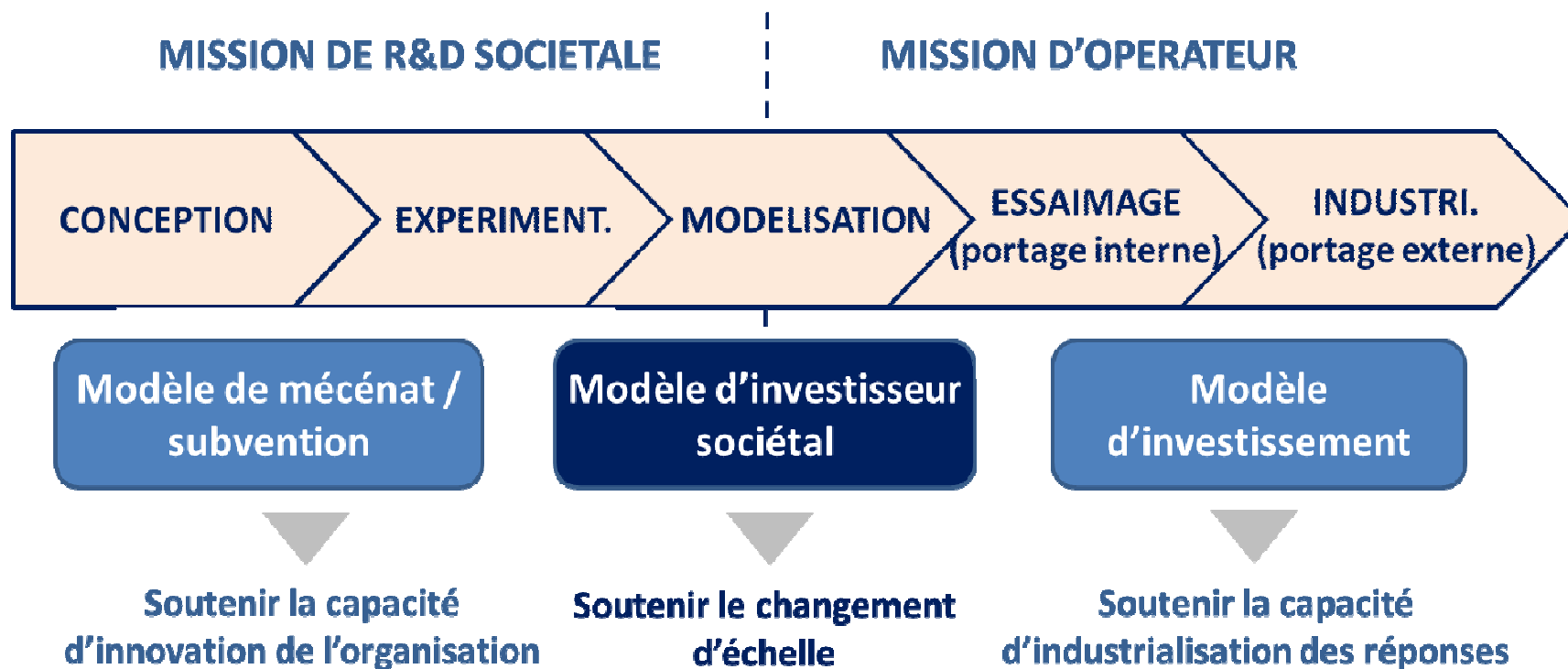
*Associations d'intérêt général &
fondations*

Opérateurs publics et privés

Un acteur complémentaire essentiel dans la chaine de valeur de l'innovation sociétale

Leviers de mutation du secteur associatif

Zoom sur : *Maitriser le processus d'innovation (3/3)*



Une mission qui explique bien la complexité du modèle économique hybride associatif

Panorama du secteur associatif en France

Les enjeux du secteur associatif



La transformation du modèle socio-économique associatif

Etude de cas

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !

Modèle économique

De quoi parle-t-on ?

L'approche par le modèle économique et l'analyse financière		
	Analyse du modèle économique	Gestion financière
Logique	Évolution structurelle	Gestion opérationnelle
Objectif	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)
Outils	Typologie des modèles économiques, Arbre des leviers, Cartographie des leviers d'investissement	Compte de résultats, bilan, plan de trésorerie, plan d'investissement, comptabilité analytique

Le modèle économique est la structure sur laquelle repose la stratégie de moyens, à ne pas confondre avec l'analyse financière qui en est sa déclinaison opérationnelle

Modèle socio-économique associatif

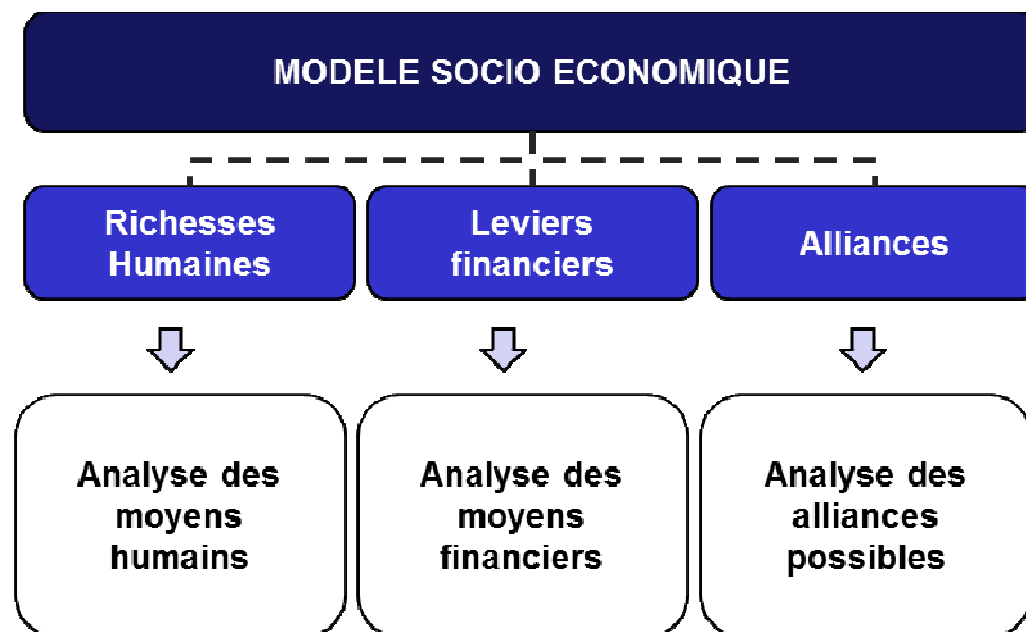
Les 3 leviers

■ Le modèle socio-économique associatif comporte 3 leviers spécifiques

- Les leviers des richesses humaines : les associations se caractérisent par l'articulation bénévoles / salariés / volontaires
- Les leviers financiers : avec une mixité des sources de financements qu'ils soient publics, privés ou issus de revenus d'activités
- Les leviers des alliances : face aux mutations sectorielles, les stratégies d'ouverture et les alliances innovantes impactent directement le modèle économique

■ Un modèle en profonde transformation

Leviers du modèle socio-économique associatif



ATTENTION, le modèle socio-économique n'est pas l'analyse financière de l'association, c'est l'étude structurelle des ressources mobilisables pour réaliser le projet associatif

Le modèle socio-économique, une clé de pérennité pour les structures d'intérêt général... mais une question complexe en raison de l'atypicité associative

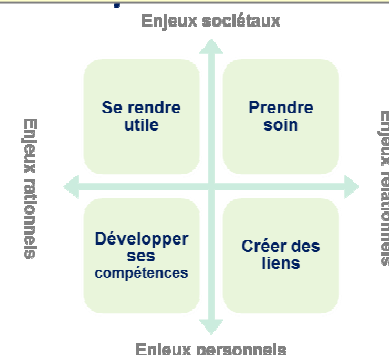
Leviers des richesses humaines

- Les associations articulent 3 natures de richesses humaines complémentaires
 - 12,7 millions de bénévoles (plus nombreux mais moins réguliers)
 - 1,8 millions de salariés (en progression rapide, avec une baisse en 2010)
 - 75.000 volontaires (avec un objectif de 300 000 en 2017)
- Les compétences à mobiliser sont de plus en plus complexes, tant sur les activités que pour leur gestion
 - Les missions sociales demandent une technicité de plus en plus pointue
 - Des conditions de gestion qui se complexifient (ressources humaines, communication, fiscale, juridique, comptable, logistique, informatique ...). La structuration des organisations demande des compétences transversales
 - Une législation qui s'intensifie (exemple : loi 2002-2 sur les droits des usagers dans le domaine sanitaire et social, loi 2005 pour le handicap, loi 2007 pour la protection de l'enfance, etc.)
- La qualification et la formation des richesses humaines deviennent essentielles

Des besoins différents pour servir le projet associatif



Objectifs de l'engagement associatif



Enjeux personnels

Enjeux rationnels

Enjeux relationnels

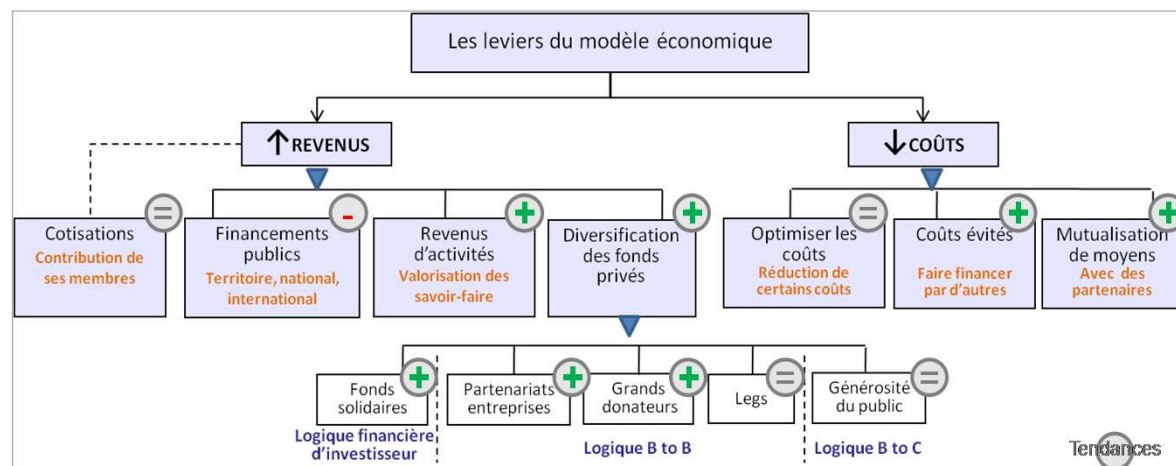
Enjeux sociétaux

Une mobilisation de différentes formes d'engagement au cœur du modèle associatif

Leviers financiers (1/3)

L'arbre des leviers du modèle économique

- L'arbre des leviers permet d'identifier les sources de financement (en ressource ou en diminution des coûts) qui peuvent être articulées
- Les tendances de chacun des leviers permettent de comprendre la dynamique dans laquelle les projets innovants peuvent s'inscrire
- Les leviers prioritaires doivent être actionnés en fonction :
 - De leur pertinence avec le modèle économique et les missions
 - De la temporalité avec laquelle les effets sont produits car tous n'ont pas le même niveau d'investissement et temps de retour sur investissement
 - De la complexité pour les mettre en œuvre



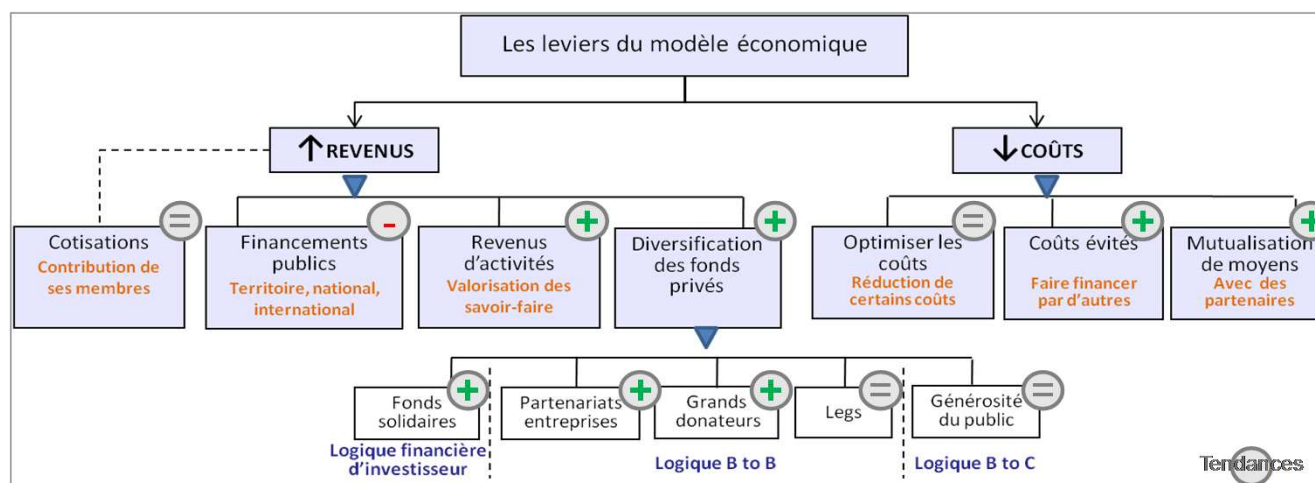
Grandes Tendances :

- Les financements publics : des leviers structurants en pleine mutation
- 4 principaux périmètres d'actions au niveau des revenus : valorisation des activités, finance solidaire, financement privé d'entreprise et nouvelle philanthropie (grands donateurs)
- 2 leviers au niveau des coûts : mutualisation des moyens et coûts évités

L'arbre des leviers permet de réfléchir sur les actions les plus pertinentes en fonction de son projet et de son modèle économique

Leviers financiers (2/3)

Les grandes tendances



- **Financement public** : une stabilité des moyens alloués, mais une évolution du subventionnement vers la commande publique
- **4 principales opportunités au niveau des revenus** : la valorisation des activités, la finance solidaire, le financement privé d'entreprise, et la nouvelle philanthropie (grands donateurs)
- **2 leviers importants au niveau des coûts** : mutualisation des moyens et coûts évités

Des tendances d'évolution à prendre en compte dans le choix des leviers

Leviers financiers (3/3)

Matrice de choix des leviers

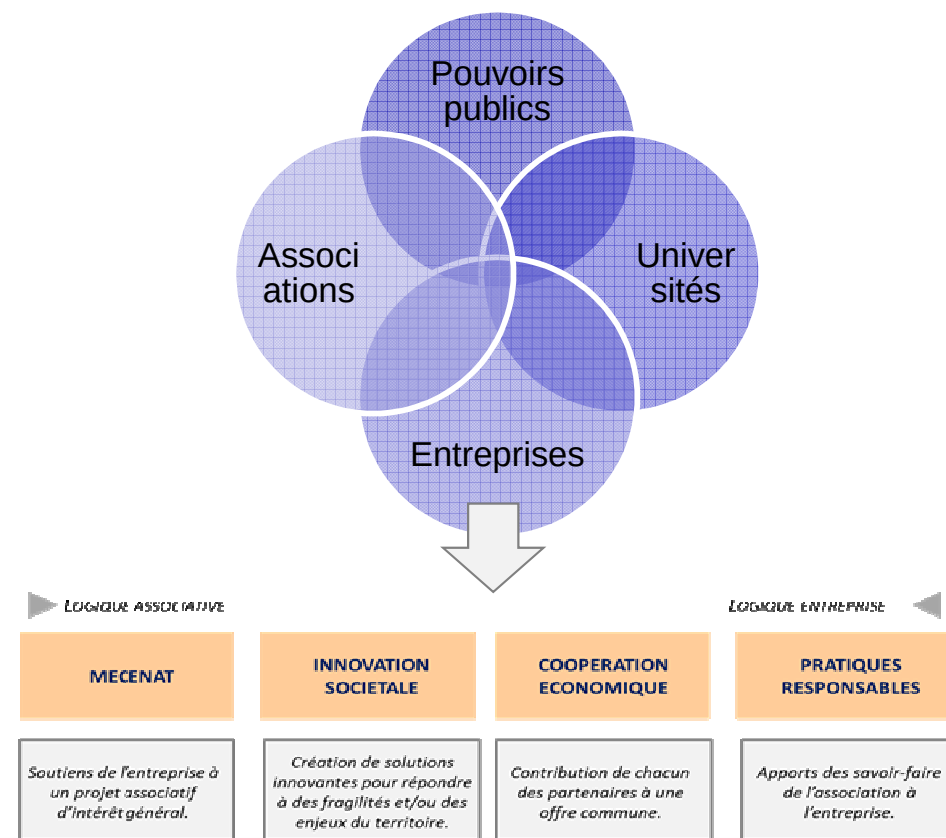


Critères	FONDS SOLIDAIRES	FONDATIONS	PARTENARIAT Entreprises semi-publiques	PARTENARIAT Entreprises privées	GRANDS DONATEURS	LEGS	GEN DU PUBLIC
Marché	600 M€	360 M€	350 M€	2 MD€	500 M€	700 M€	2,3 MD€
Potentiel d'évolution	++	+	=	++	++	+++	=
Temps de retour	6-18 mois	3-12 mois	6-18 mois	9-36 mois	De 2 à 5 ans	7 ans	Environ 3 ans
Acteurs cibles	Une trentaine	Une cinquantaine	Une dizaine	Une centaine	Quelques milliers	Plusieurs millions	Plusieurs millions
Investissement RH	Fort sur peu de temps	Moyen sur peu de temps	Fort sur beaucoup de temps	Fort	Très fort (prescripteurs)	Moyen (prescripteurs)	Faible
Investissement financier	Faible	Faible	Faible	Faible	Moyen	Fort	Fort

Un choix à réaliser au regard de plusieurs critères

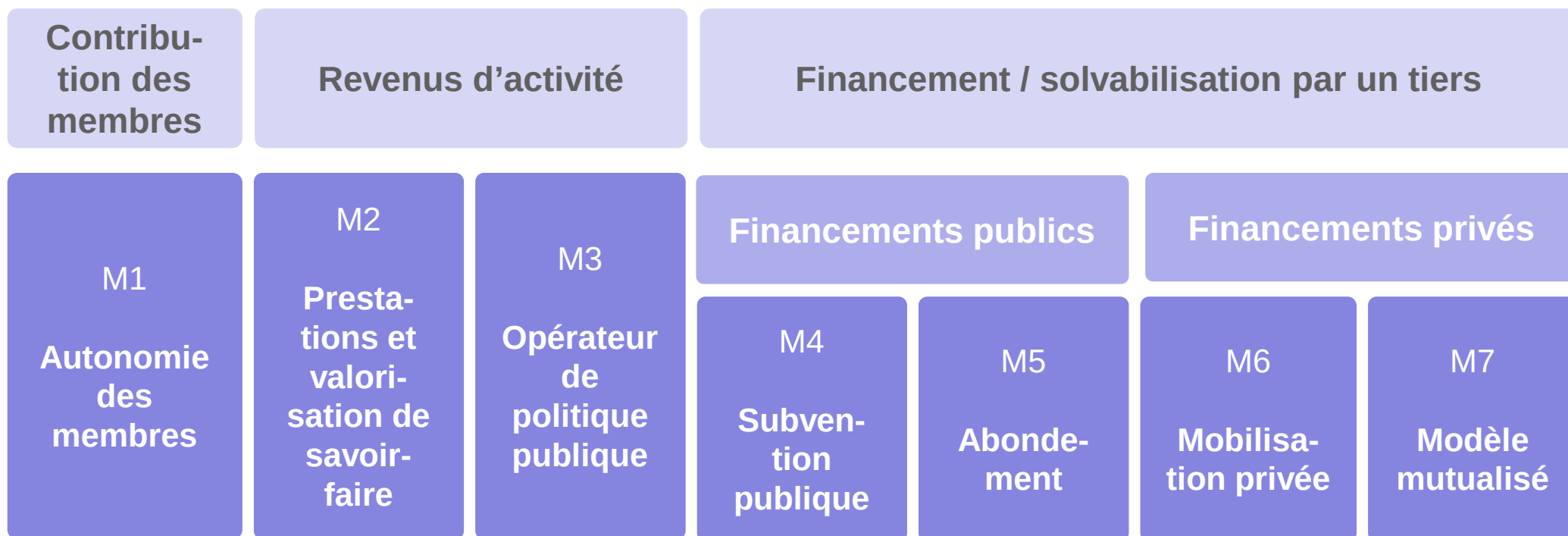
Leviers des Alliances

- Les leviers des alliances s'introduisent de plus en plus dans les stratégies associatives pour aider à faire face à la complexité de la mutation
- Historiquement ancrées sur la relation avec les Pouvoirs publics, de nouvelles alliances s'étendent à tous les acteurs de l'écosystème :
 - Un renouvellement profond des relations avec la Puissance publique
 - La recherche de mutualisation avec autres associations
 - Une ouverture sur les autres acteurs, notamment le monde de la recherche et des universités ainsi que les entreprises
- Concernant les entreprises, 4 natures de relations très différentes régissent les relations de partenariat



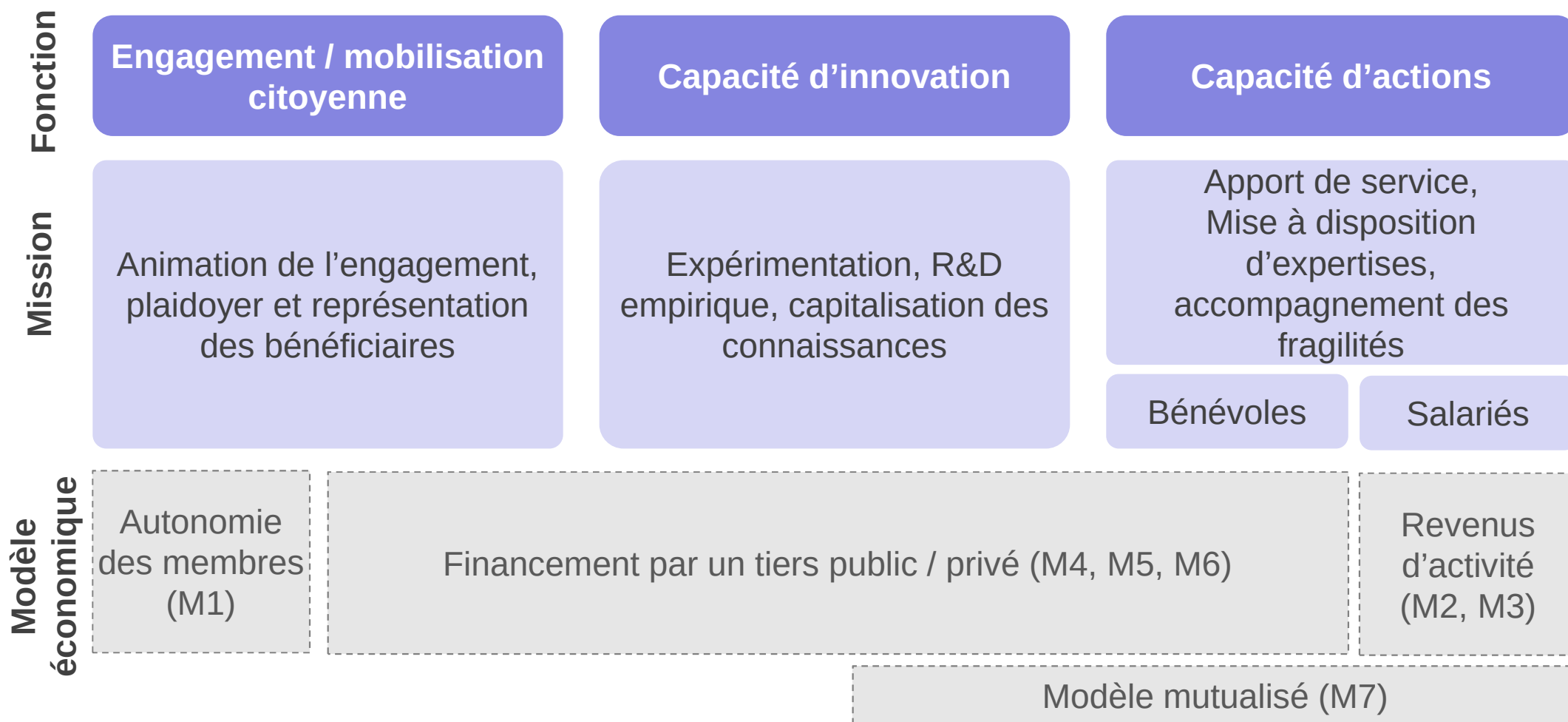
Le secteur associatif est en profond questionnement sur sa stratégie d'alliances

Les modèles économiques associatifs



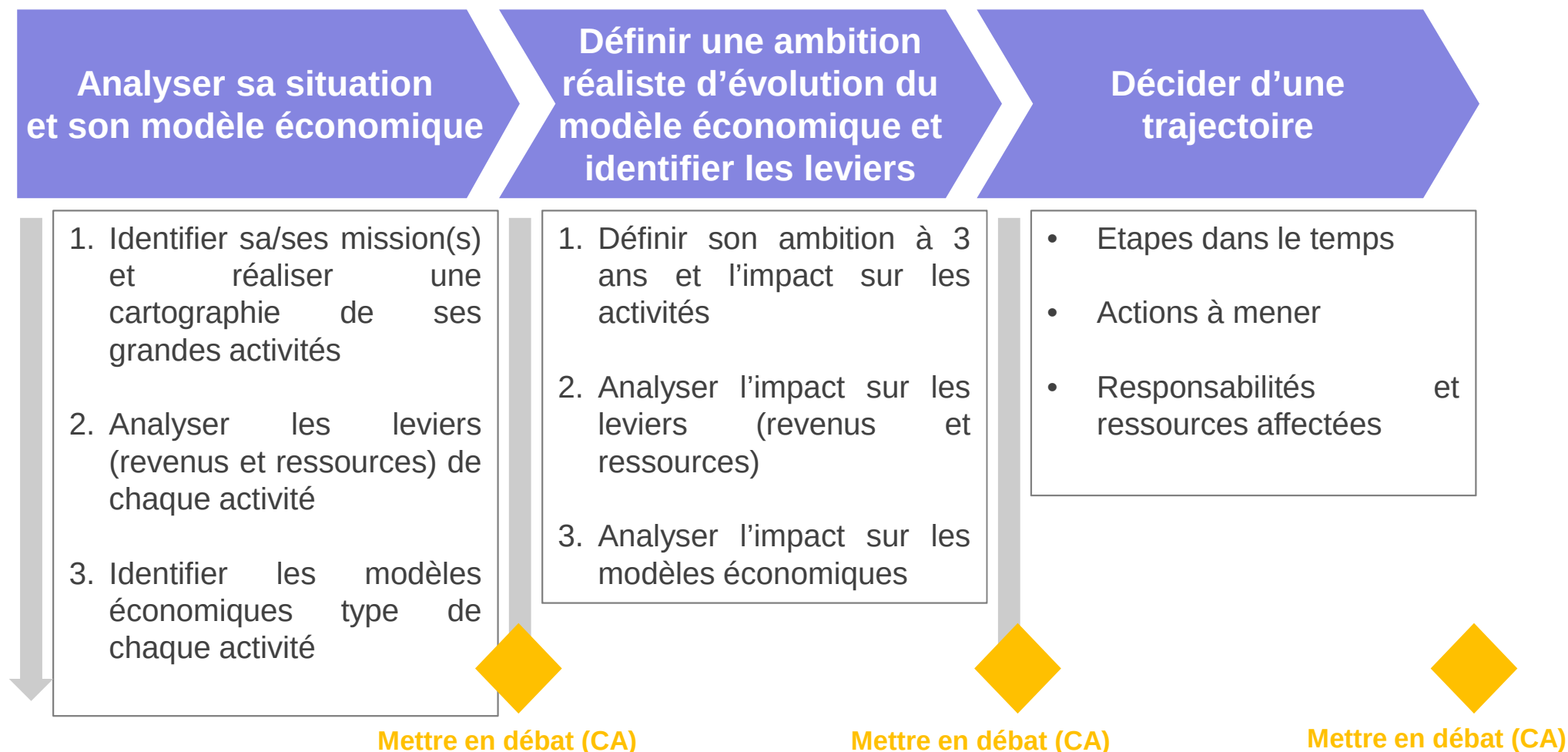
3 logiques de financement, 7 modèles économiques type

Corrélation entre missions d'intérêt général et modèle économique



A chaque mission correspond un modèle économique dominant

Faire évoluer son modèle économique



Trois étapes pour faire évoluer son modèle économique

Panorama du secteur associatif en France

Les enjeux du secteur associatif

La transformation du modèle socio-économique associatif



Etude de cas

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !

Etude de cas

Association environnementale de taille moyenne

- Intervenant à l'échelle d'un département plutôt rural, l'association environnementale œuvre pour la transition énergétique et le développement des énergies renouvelables
- Sur la base de ce positionnement, l'association agit au travers de 5 grands métiers complémentaires :
 - L'information et la communication
 - Le conseil aux particuliers
 - L'accompagnement de projets
 - La formation
 - L'influence de l'écosystème pour faire évoluer les comportements
- Avec un budget annuel de 950K€, c'est une association d'envergure pour le secteur associatif
- Très structurée, elle repose au quotidien sur une équipe de professionnels salariés
- Elle s'interroge cependant sur son modèle économique dans un contexte de forte tension sur les finances publiques, de réorganisation des compétences des collectivités et de montée en puissance de concurrents locaux

Ambition sur sa mission d'information et de communication

Constats et perspectives Domaine d'activité stratégique	Ambition à 3 ans souhaitée	Evolution prévisible ou probable des coûts et des ressources	Impacts prévisibles sur le modèle économique
DAS 1	Quels objectifs d'activité à 3 ans, quantitatifs et qualitatifs ?	Comment voyez-vous les modalités de mise en œuvre de l'activité évoluer ? Comment les coûts et les ressources de ce DAS vont évoluer ?	Quelles conséquences sur l'évolution du modèle économique ?
Information et communication	- Consolider la sensibilisation de tous les publics et des jeunes du département dans le cadre de notre mission d'intérêt général - Maintenir la diversification des thèmes abordés habitat, mobilité et éco-consommation - Maintenir l'expertise technique, centre ressources et diffuser auprès des structures relais, voire proposer des formations - poursuivre et amplifier les actions de changement de comportement - Transférer des actions d'information du public dans les plateformes de rénovation énergétique du logement privé - Faire connaître les actions portées et augmenter la notoriété de l'association via outils de communication innovants	- Des activités qui nécessitent des compétences d'animation et des approches psycho-sociales pour faire venir le public difficile à capter - Des actions soumises à des indicateurs de mesure, plus value difficile à mesurer - Des ressources publiques qui se contractent - Des coûts qui nécessitent de la veille, formation, innovation dans les pratiques - Des actions couteuses en temps de travail (déplacement, montage/démontage, rangement, ...) - Des outils de communication à produire en lien avec les nouvelles technologies - La mission et les actions de l'association difficile à faire comprendre	- Baisse des financements ADEME, RRA et Département - Mobilisation de financements publics locaux qui seront divers, liés aux territoires, pour les habitants, les écoles - La proposition d'une contribution de 0,5€ / hab / an pour les intercommunalités ? - Des financements privés mécènes ou fondations - Financements européens ?

Ambition sur sa mission de conseil

Constats et perspectives Domaine d'activité stratégique	Ambition à 3 ans	Evolution prévisible ou probable des coûts et des ressources	Impacts prévisibles sur le modèle économique
DAS 2	Quels objectifs d'activité à 3 ans, quantitatifs et qualitatifs ?	Comment voyez-vous les modalités de mise en œuvre de l'activité évoluer ? Comment les coûts et les ressources de ce DAS vont évoluer ?	Quelles conséquences sur l'évolution du modèle économique ?
Conseil	- Intégrer le service INFO ENERGIE dans les plateformes de rénovation énergétique du logement et devenir l'animateur de l'ensemble des plateformes de rénovation énergétique - Maintenir un conseil de 1^{er} niveau sur le reste du territoire sur un volume de contacts dimensionné en fonction des moyens des territoires - Territorialisation des conseillers ? - Recrutement d'un profil auto-réhabilitation ?	- Un service qui existe depuis 14 ans, dont les coûts sont maîtrisés, base 1 ETP 60k€ / an - Des profils de jeunes diplômés adaptés, - Des ressources publiques nouvelles par les territoires pendant 3 ans sur les plateformes de rénovation, au détriment des financements ADEME, Région et Département - Des difficultés à financer le service EIE sur les territoires hors plateforme	- Impact très fort sur le modèle économique actuellement M4 vers M2-M3 - La capacité à valoriser les CEE - La facturation d'une partie du coût du conseil par le bénéficiaire avec la conséquence sur le régime fiscal

Ambition sur sa mission d'accompagnement d'expertise

Constats et perspectives Domaine d'activité stratégique	Ambition à 3 ans	Evolution prévisible ou probable des coûts et des ressources	Impacts prévisibles sur le modèle économique
DAS 3	Quels objectifs d'activité à 3 ans, quantitatifs et qualitatifs ?	Comment voyez-vous les modalités de mise en œuvre de l'activité évoluer ? Comment les coûts et les ressources de ce DAS vont évoluer ?	Quelles conséquences sur l'évolution du modèle économique ?
Accompagnement études expertise	- Développer nos 3 niveaux d'intervention : territoire, organisations, équipements et comportements - Développer nos 3 thématiques d'intervention : bâtiment, mobilité, écoconsommation - Développer produits et services pour les clients solvables - Acteur de la transition énergétique et des démarche RSE - Portage et animation d'un service de tiers financement à forte valeur ajoutée sur l'activité économique locale	- Les clients privés seront-ils prêt à acheter les produits et services développés ? - Besoin de compétences techniques pointues, avec salariés experts dans une organisation similaire à équipe de consultants BE - Nécessité de fidéliser des salariés seniors pour revendiquer un niveau d'expertise attractif pour le client - Le management des ressources avec davantage d'autonomie et de productivité - Des compétences commerciales à développer, quid de la concurrence de BE plus gros ? - Des outils et équipements pointus : logiciels, matériels, - Des métiers qui nécessite du temps de veille, de formation, sur l'expertise technique	- Les accompagnements financés par les fonds publics pour des Maitres d'ouvrage collectifs pourraient être requalifiés en prestation soumises à TVA - Ce DAS évoluerait vers un modèle M2 et M3 en fonction de la part des marchés par rapport au produits et services vendus qui pour l'instant, sont marginaux

Ambition sur sa mission de formation

Constats et
perspectives

Domaine d'activité
stratégique

DAS 4

Formation

Ambition à 3 ans

Evolution prévisible ou probable
des coûts et des ressources

Impacts prévisibles sur
le modèle économique

Quels objectifs d'activité à 3 ans,
quantitatifs et qualitatifs ?

Comment voyez-vous les modalités
de mise en œuvre de l'activité
évoluer ?
Comment les coûts et les ressources
de ce DAS vont évoluer ?

Quelles conséquences
sur l'évolution du modèle
économique ?

- Valoriser les compétences techniques et l'expertise engrangées avec les actions composant le DAS études et expertise
- Structurer et promouvoir un catalogue de formations sur la base des références actuelles
- Former les salariés les plus crédibles aux techniques de formation
- Doubler le volume de formation pour atteindre 50k€ / an avec marge de 20%

- Ira de pair avec le développement du DAS Accompagnement études expertise
- Besoin de compétences techniques pointues, avec salariés experts
Nécessité de fidéliser des salariés seniors pour revendiquer un niveau d'expertise attractif pour le client
- Des compétences commerciales à développer, quid de la concurrence d'organismes de formation plus gros ?
- Des métiers qui nécessitent du temps de veille, de formation, sur l'expertise technique
- Activité facilitée par catalogue de prix, devis et facturation, suivi client

- Des financements directs par les usagers M2 ou au travers de marchés de formation M3 venant alimenter le secteur marchand de prestations

Ambition sur sa mission d'influenceur

Constats et perspectives Domaine d'activité stratégique	Ambition à 3 ans	Evolution prévisible ou probable des coûts et des ressources	Impacts prévisibles sur le modèle économique
DAS transversal	Quels objectifs d'activité à 3 ans, quantitatifs et qualitatifs ?	Comment voyez-vous les modalités de mise en œuvre de l'activité évoluer ? Comment les coûts et les ressources de ce DAS vont évoluer ?	Quelles conséquences sur l'évolution du modèle économique ?
Influence, défricheur, lobbying	- DAS en tant que tel ? - Positionnement à préciser à ce stade de développement : entreprise associative ou association portant un projet impliquant les bénévoles, les citoyens, le territoire - Offrir des services aux adhérents - Développer rôle d'influence des élus et des acteurs du territoire - Développer rôle dans la construction et l'animation des politiques publiques - Faciliter développement de projets de territoire à forte valeur ajoutée - Inscrire l'association comme acteur socio économique du Département et acteur de la transition énergétique	- Action qui ne peut être assumée que par l'implication bénévole, quel volume ? Quelles compétences ? Quel engagement dans la durée ? - Quelle cohabitation avec les activités portées par l'équipe salariée ? - Quelle structuration des moyens bénévoles disponibles et mobilisables ? - La recherche de financement pour produire des outils ou développer des démarches que seule Hélianthe peut impulser de par son approche objective et indépendante	- Impact plus ou moins fort selon la part de l'investissement bénévole - Financements publics ou privés ? - Faire appel à des financements participatifs ? - Evolution statutaire imposée selon les activités développées

Modèle économique

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
Information et communication	330K€ (34% des produits)	28% de la masse salariale totale & pas de bénévolat	La communication est déficitaire Les actions d'information sont excédentaires mais à analyser au cas par cas	Financement par des tiers	Subventions publiques : 96% des ressources	M4
Conseil	300K€ (31% des produits)	38% de la masse salariale & pas de bénévolat	Non malgré le fléchage de toutes les cotisations en autofinancement	Financement par des tiers	Subventions publiques : 90% des ressources	M4
Accompagnement études expertise	300K€ (31% des produits)	31% de la masse salariale et pas de bénévolat	Oui, avec 25k€ de marge	Très variable	63% subvention publique 36% commande publique et usagers	M4 M2 M3
Formation	27K€ (2% des produits)	2% de la masse salariale et pas de bénévolat	Oui avec 5k€ de marge	Revenus d'activité	96% commande publique 4% usagers	M3

Quelles recommandations faites-vous ?

Ressources Humaines

- Salariés
- Bénévoles
- Services civiques
- Stagiaires
- Mécénat de compétences

Financement

- Public (subvention, commande publique)
- Privé (mécénat, partenariats, grands donateurs, crowdfunding)
- Revenus d'activité (formation, *pay what you want*, vente de conseil auprès du territoire et/ou des organisations)

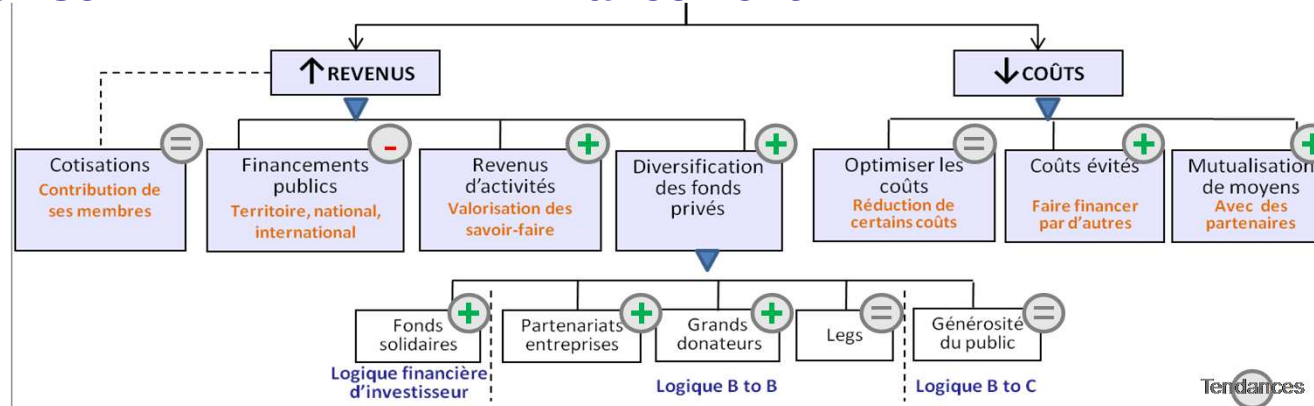
Alliances

- De positionnement
- De production / diffusion
- De moyens

Quelles compétences mobiliser ?

Quels leviers de financement ?

Quelles synergies territoriales ?



Quel modèle économique hybride pour cette association ?

Panorama du secteur associatif en France

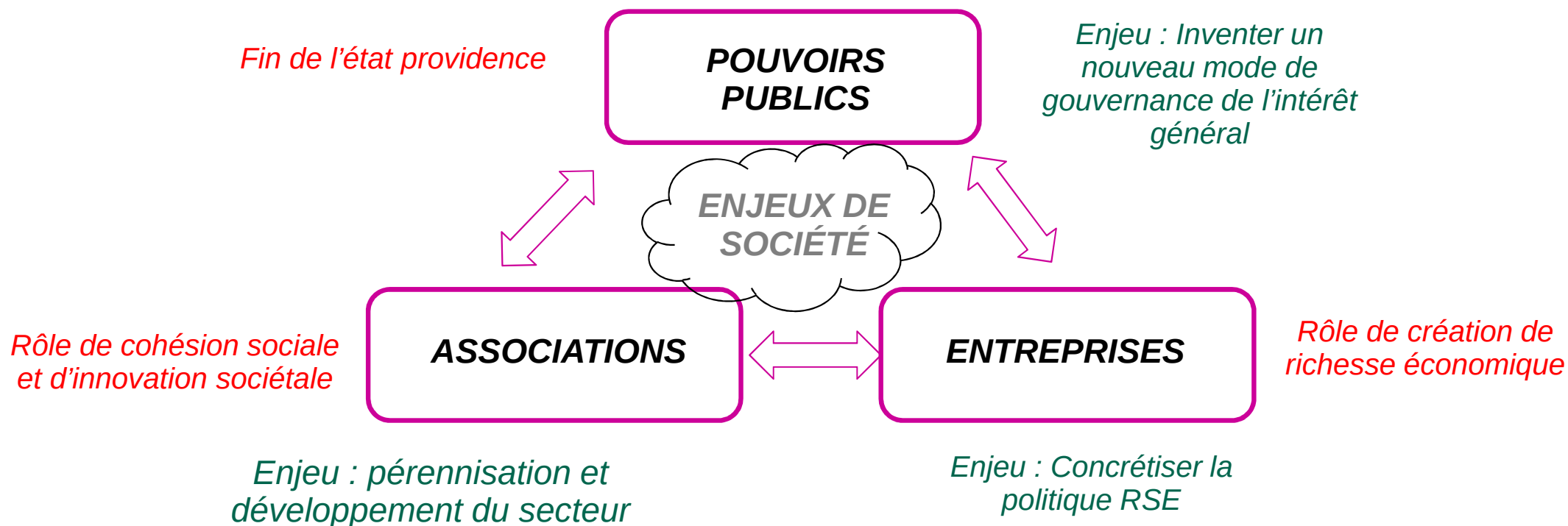
Les enjeux du secteur associatif

La transformation du modèle socio-économique associatif

Etude de cas

▶ **Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !**

La co-construction du bien commun



84% des Français* pensent qu'il est urgent qu'associations et entreprises travaillent ensemble pour résoudre les problèmes de Société

Les partenariats, source d'innovation



Citoyens

69%



Associations

86%



Entreprises

81%

Les partenariats plébiscités pour inventer des solutions innovantes face aux fragilités

Pour aller plus loin !

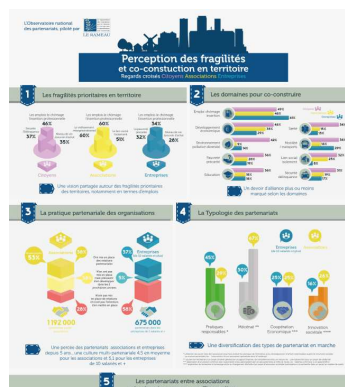
- Le RAMEAU publie régulièrement des outils prospectifs, stratégiques et opérationnels pour aider associations et entreprises à développer des alliances innovantes...

- ... citons notamment le Mooc en partenariat avec l'ESSEC afin de diffuser largement les pratiques innovantes de partenariats

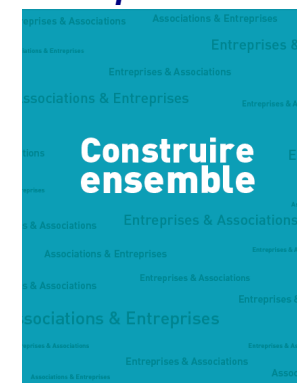


Mooc ESSEC – Le RAMEAU
« Les partenariats qui changent le monde »

Résultats de l'étude PHARE de l'Observatoire des partenariats



Guide MEDEF Le RAMEAU sur les partenariats

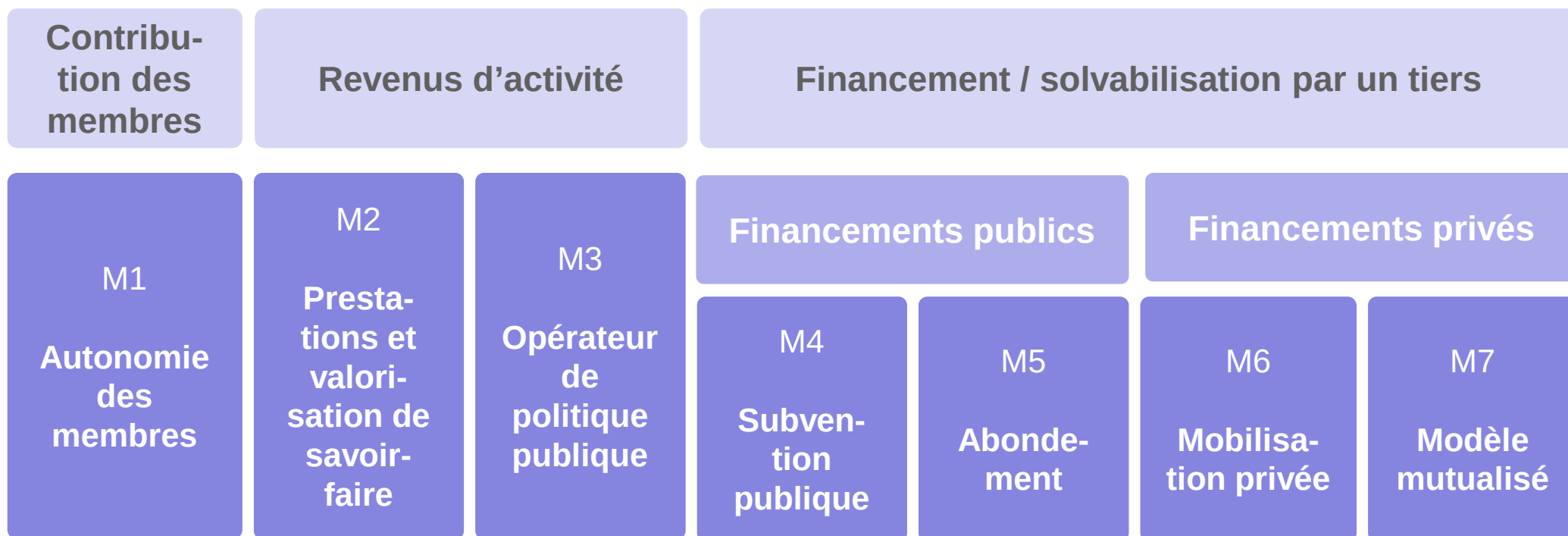


Note de réflexion prospective « co-construction en territoire »

Le RAMEAU reste à votre disposition pour vous transmettre de plus amples informations, visiter le site internet...

ANNEXES

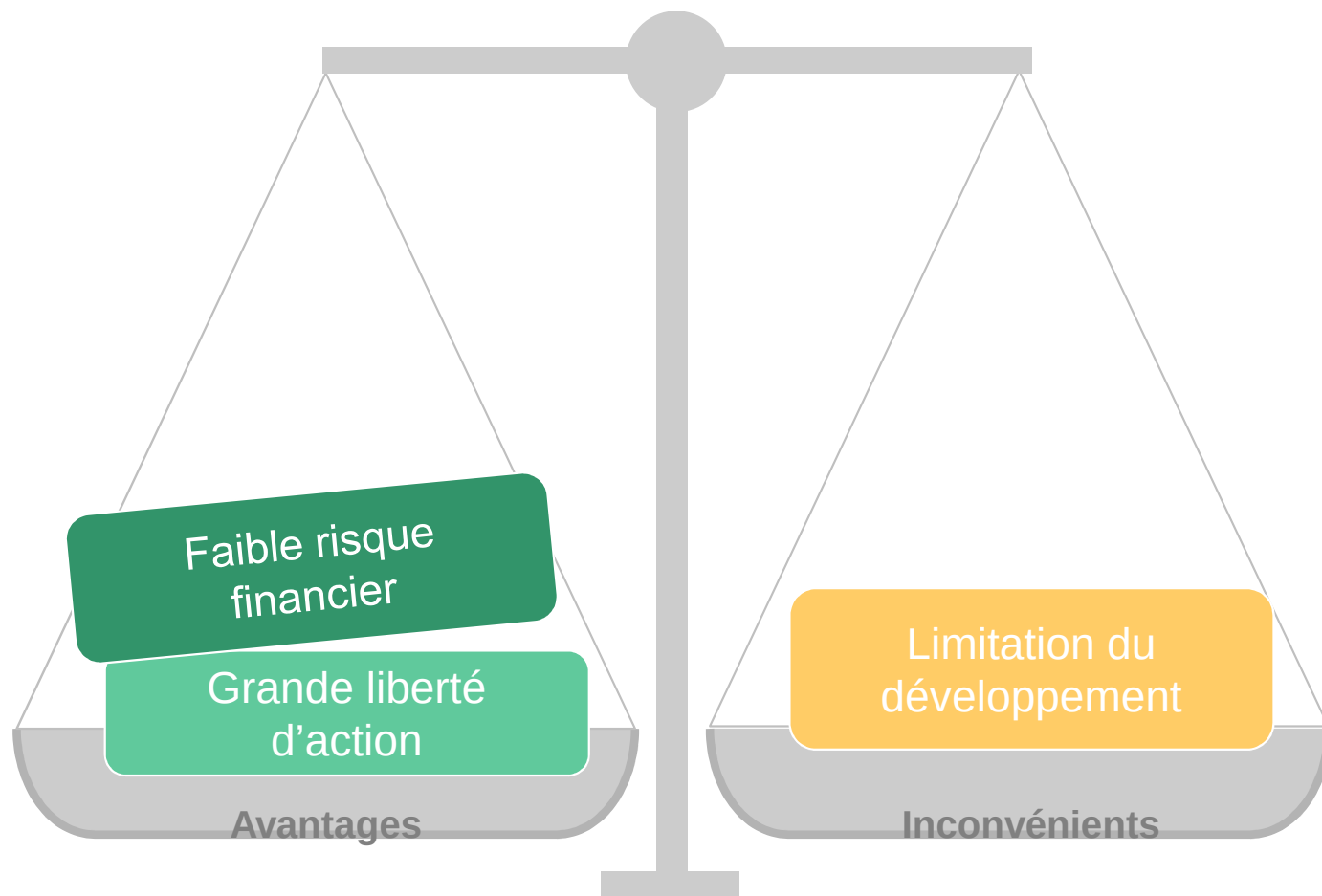
Les modèles économiques associatifs



7 modèles économiques type

M1 – Autonomie des membres

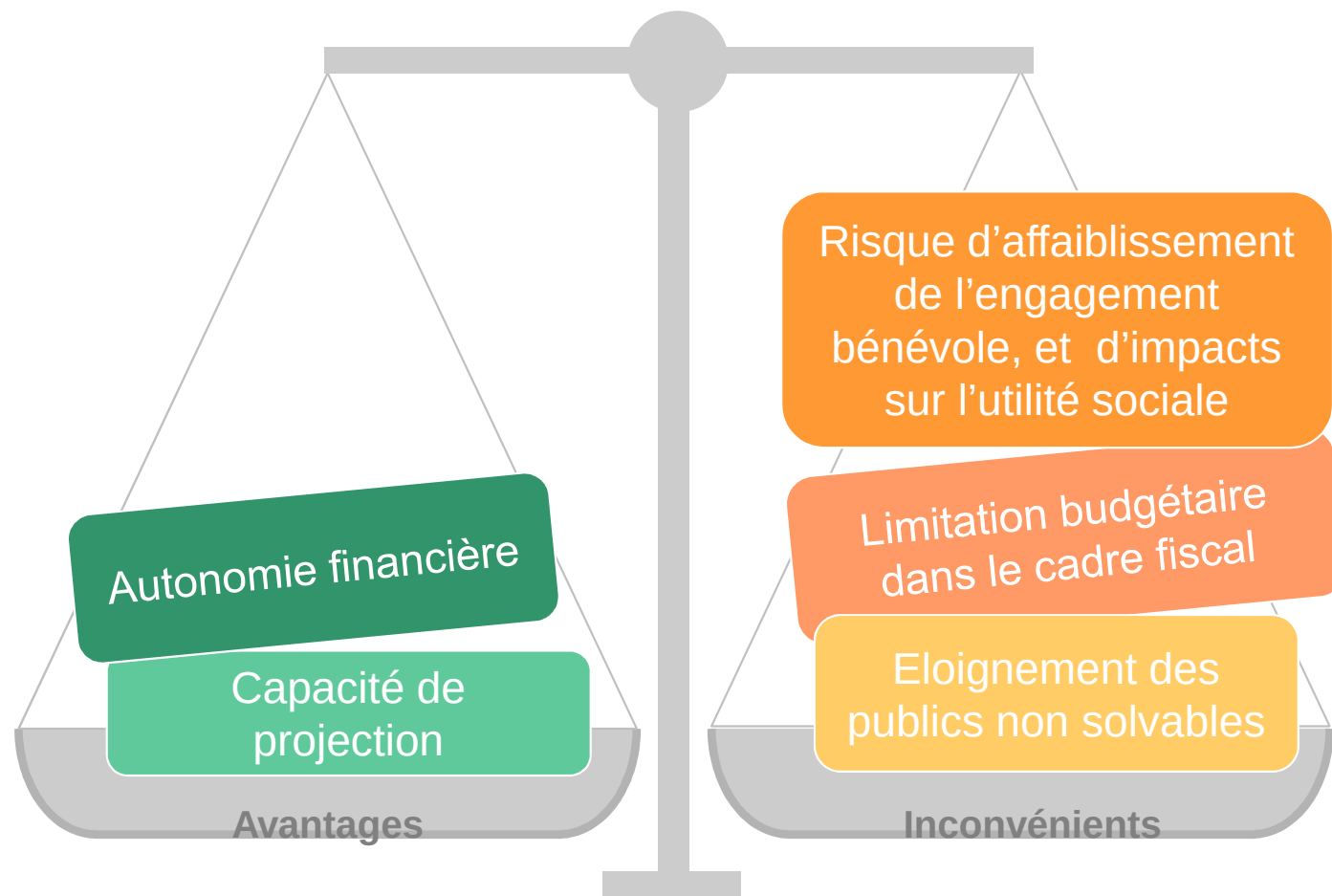
- **Description** : contribution des membres au travers de leur engagement et/ou de leur contribution financière (cotisation)
- **Domaines** :
 - Associations au service de ses membres
 - Associations de quartier



Modèle autonome par la mobilisation de ses membres

M2 – Prestations et valorisation de savoir faire

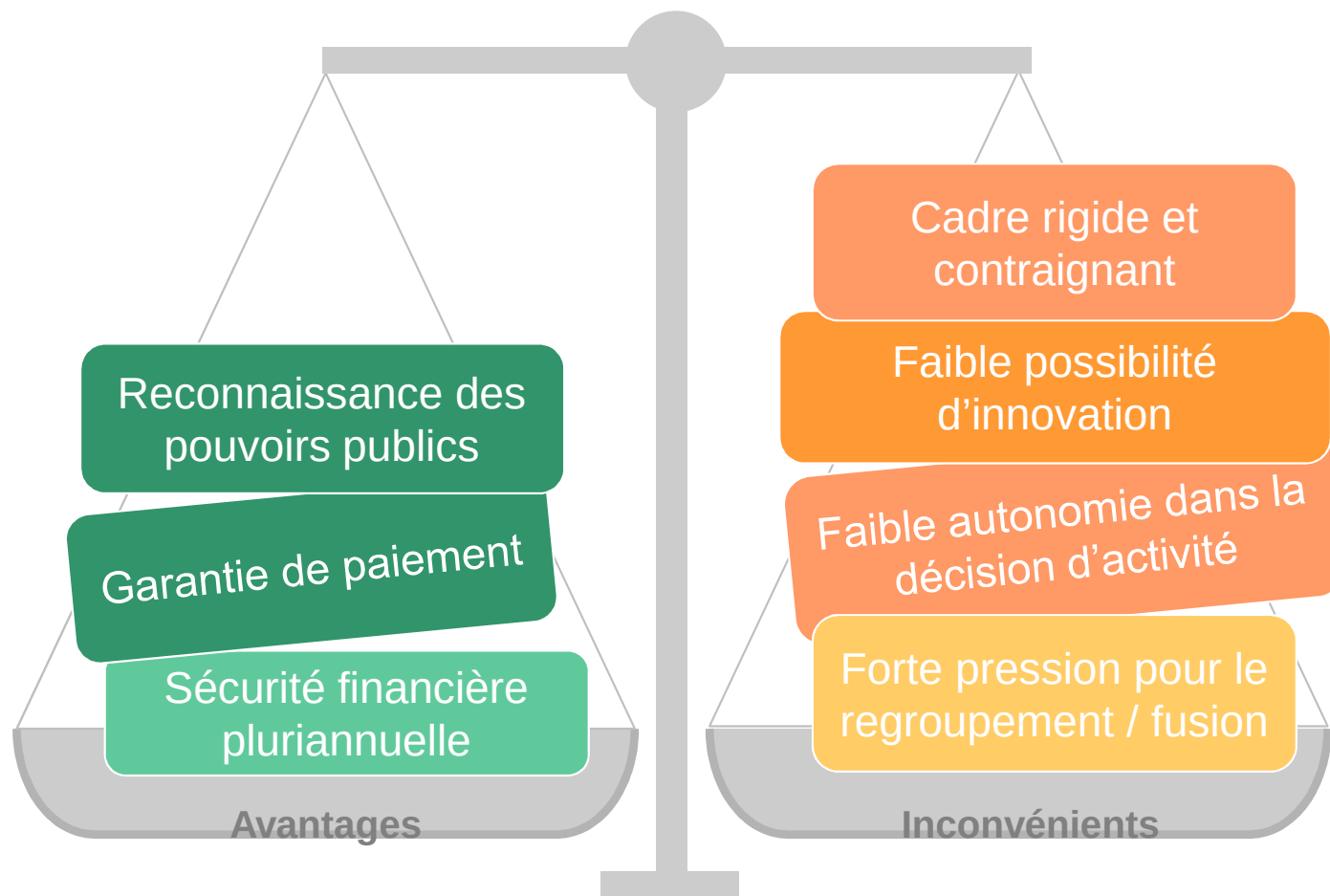
- **Description** : revenus d'activité : ventes de produits / services, événementiel, valorisation de son savoir-faire, mise à disposition d'équipement...
- **Domaines** :
 - Formation / SIAE / ESAT/ Tourisme social / Culture / Sport / Enfance & jeunesse (pour partie) / Services à la personne



Modèle principalement autofinancé par le revenu de ses activités

M3 – Opérateur de politique publique

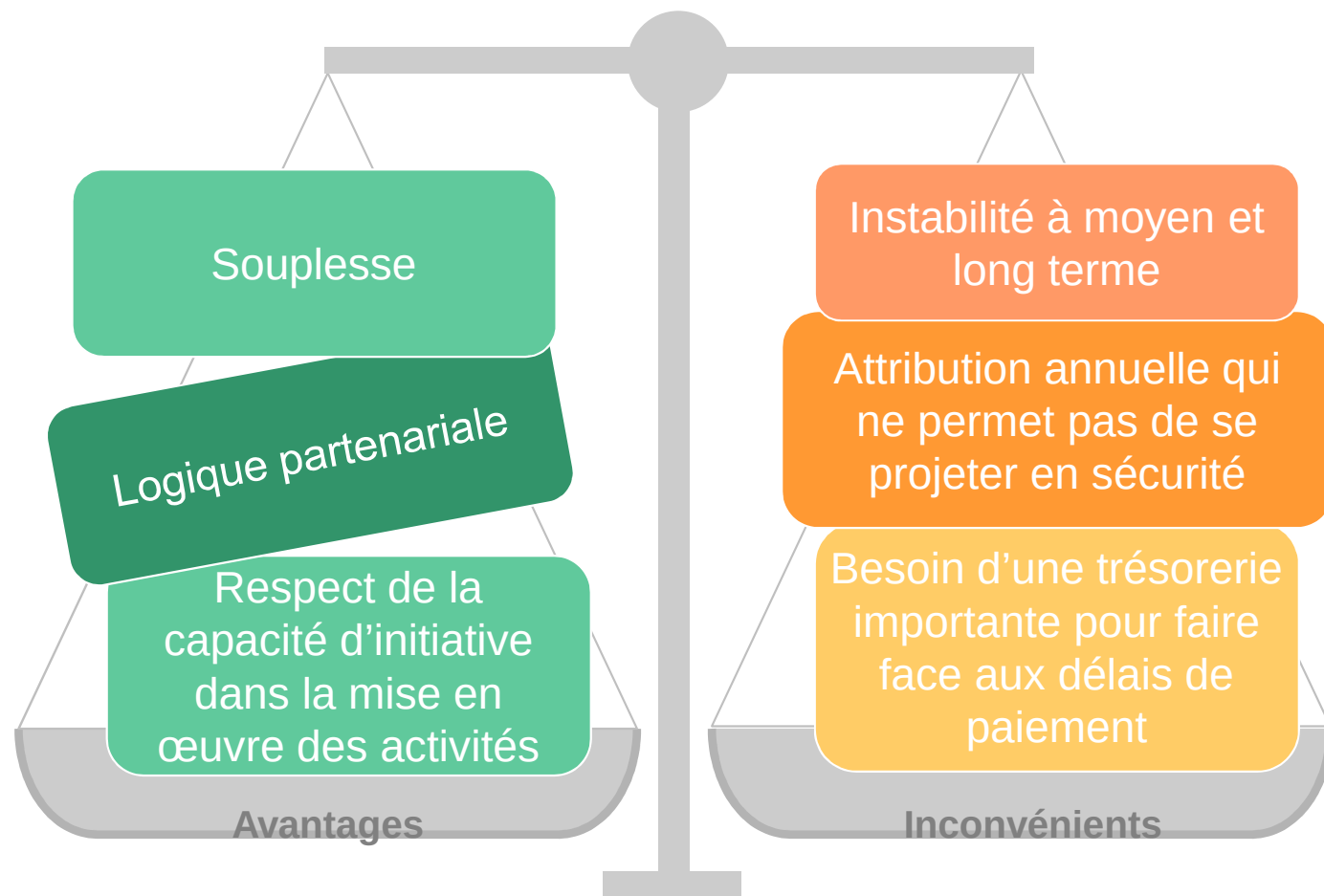
- **Description** : rôle d'opérateur de politiques publiques (ex/ délégation de service public)
- **Domaines** : sanitaire et social / Justice / Enfance - Jeunesse (pour partie) / Handicap (hors ESAT) / Emplois



Modèle autofinancé par la mission confiée par les Pouvoirs publics

M4 – Subventions publiques

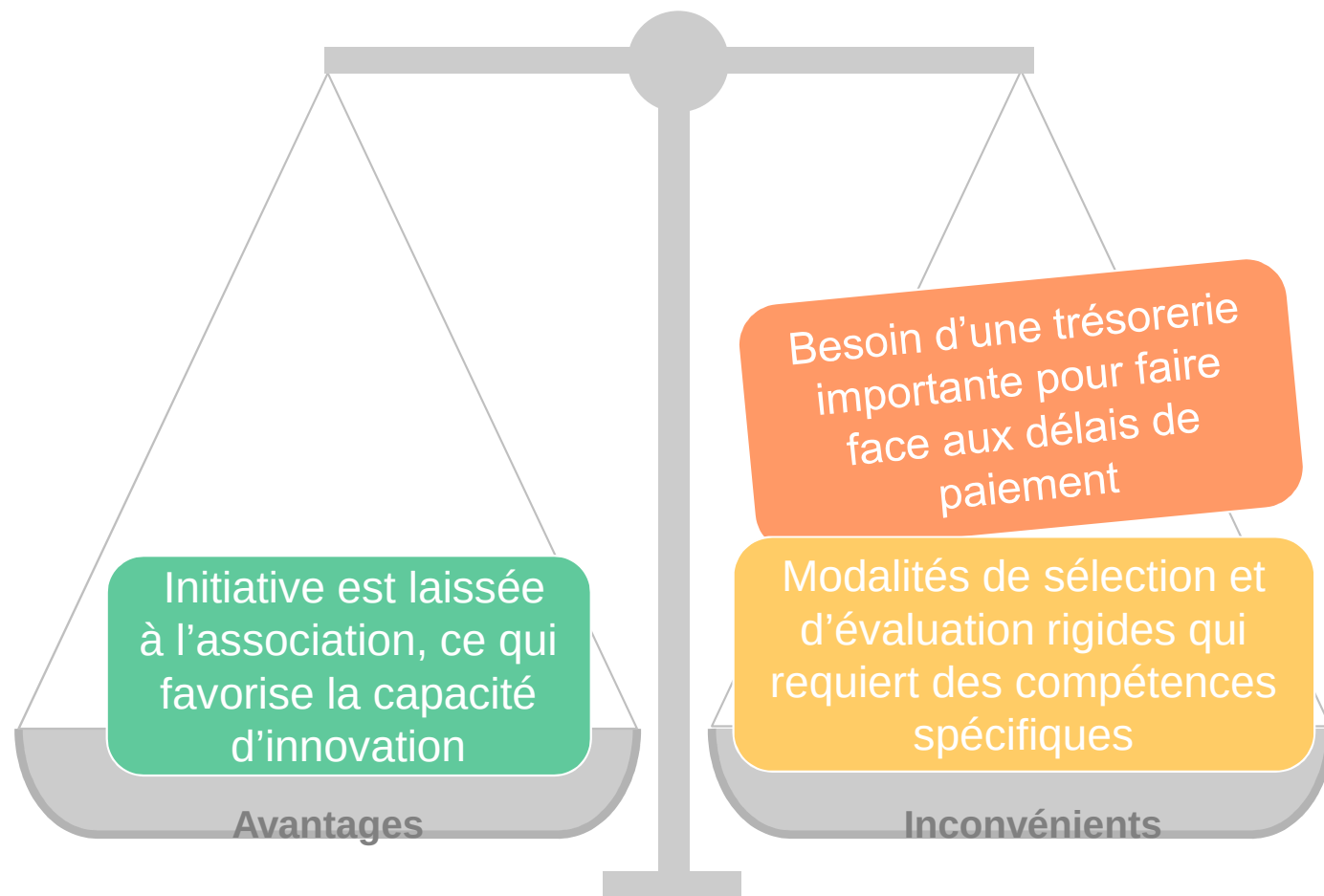
- **Description** : financement majoritaire des pouvoirs publics en raison des initiatives innovantes d'intérêt général
- **Domaines** : Développement rural / Education populaire / Quartiers / Recherche / Défense des droits



Modèle historique du soutien à l'initiative innovante associative

M5 – Abondement

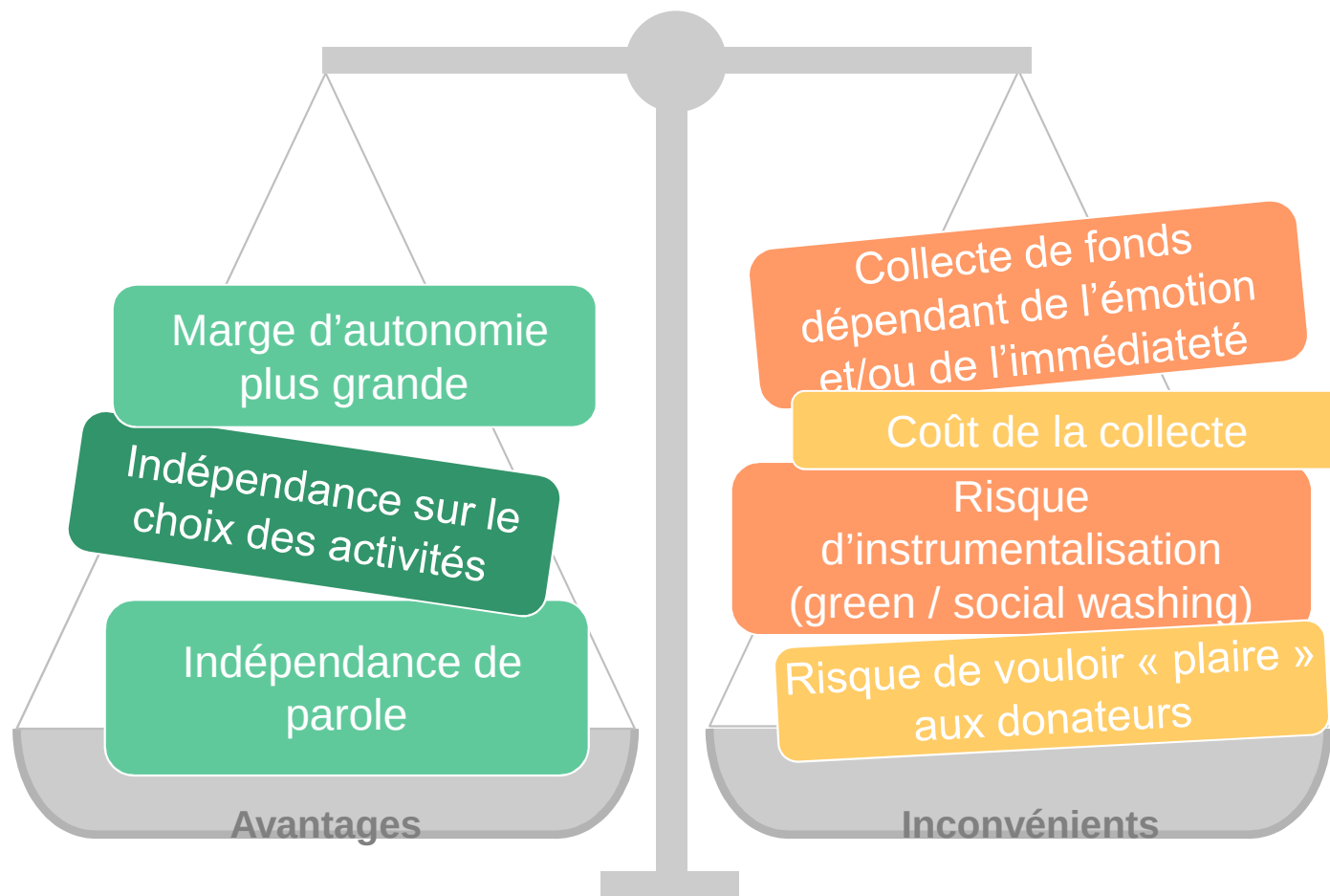
- **Description** : mobilisation des fonds suffisants (10 à 50% de fonds propres ou via partenaires) pour initier un abondement (souvent institution internationale)
- **Domaines** : Solidarité internationale (ONG)



Modèle privilégié de l'action en lien avec les institutions internationales

M6 – Mobilisation privée

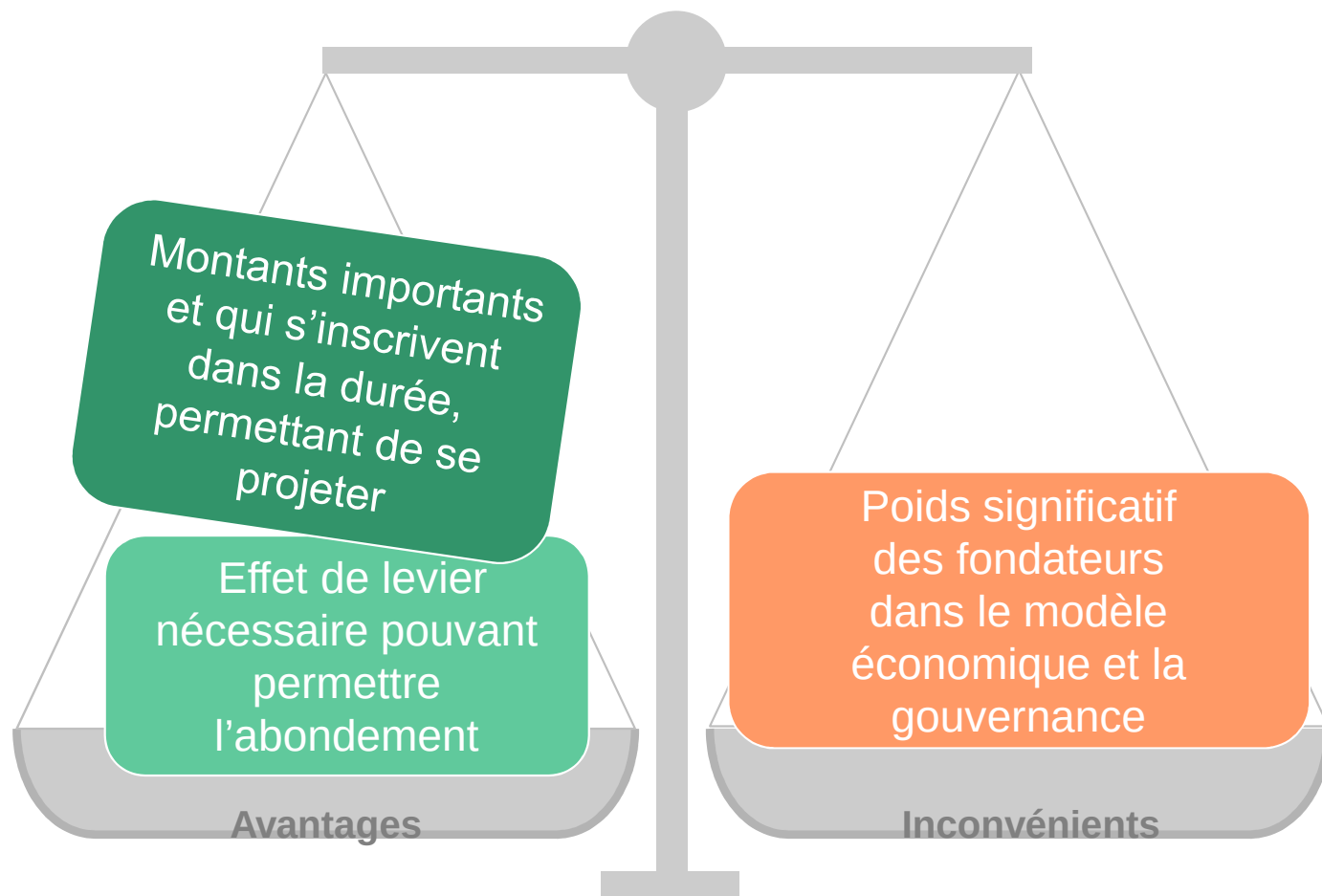
- **Description** : financement par la mobilisation privée, des particuliers et/ou des entreprises
- **Domaines** : Environnement / Précarité / Associations de malades



Modèle fondé sur la mobilisation des énergies privées

M7 – Modèle mutualisé

- **Description** : financement résultant d'organisations privées, fondatrices investissant pour la réalisation d'une mission collective (le financement pouvant être complété par les pouvoirs publics)
- **Domaines** : Médiation sociale

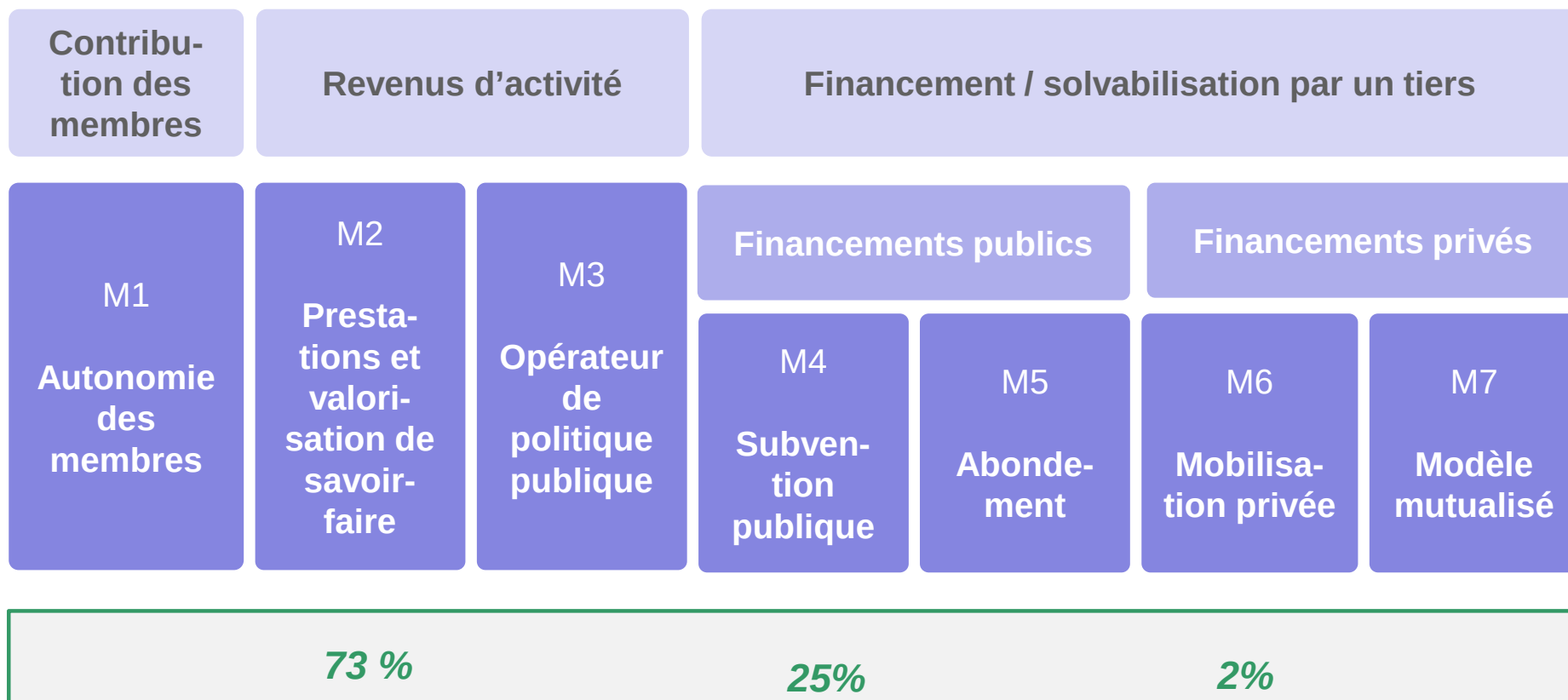


Modèle de mutualisation de moyens entre co-fondateurs

Exemple – Les Délices d'Alice

Structure d'insertion par l'activité économique

BUDGET
400 K€



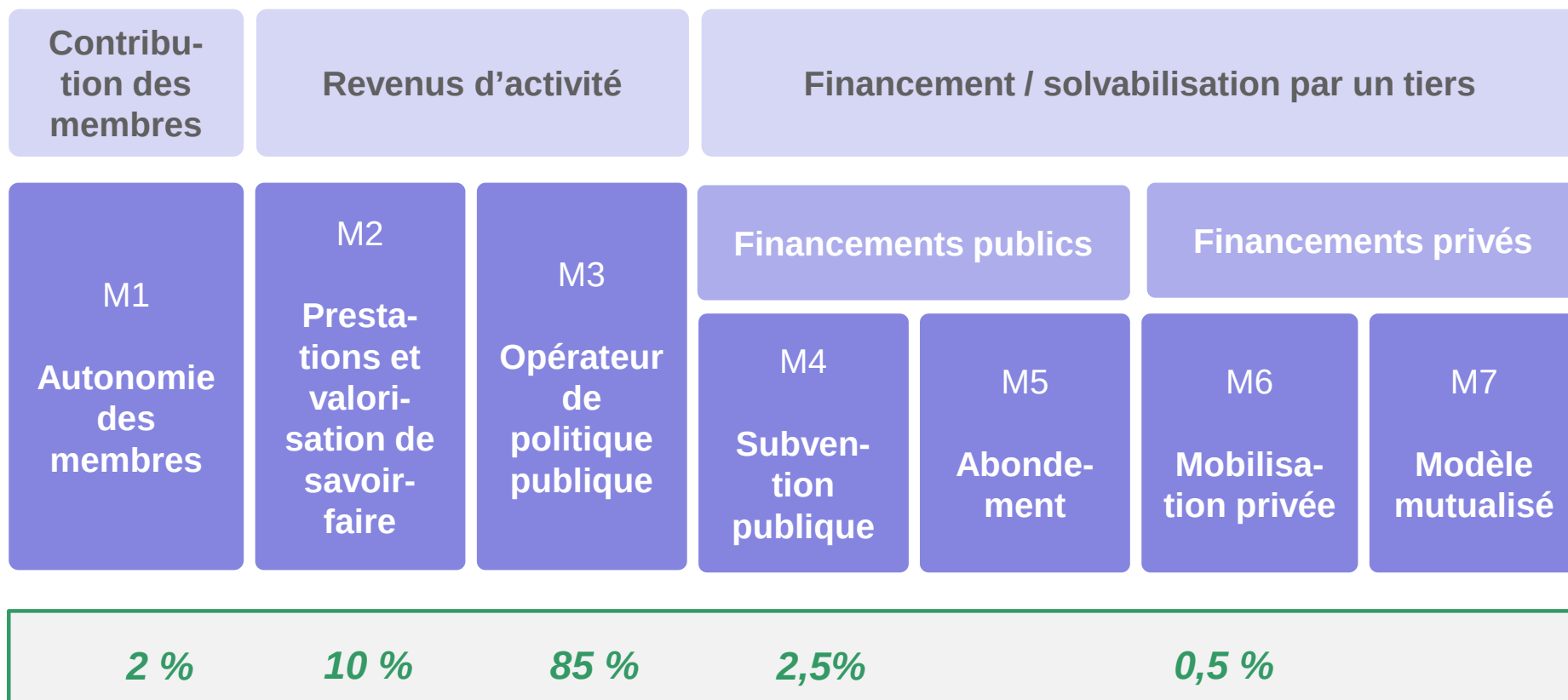
**Répartition
des revenus
par type**

Une association à modèle dominant M2 – Prestation et valorisation de savoir faire

Exemple – ACSC

Etablissements d'accueil / hébergement & handicap

BUDGET
55 M€

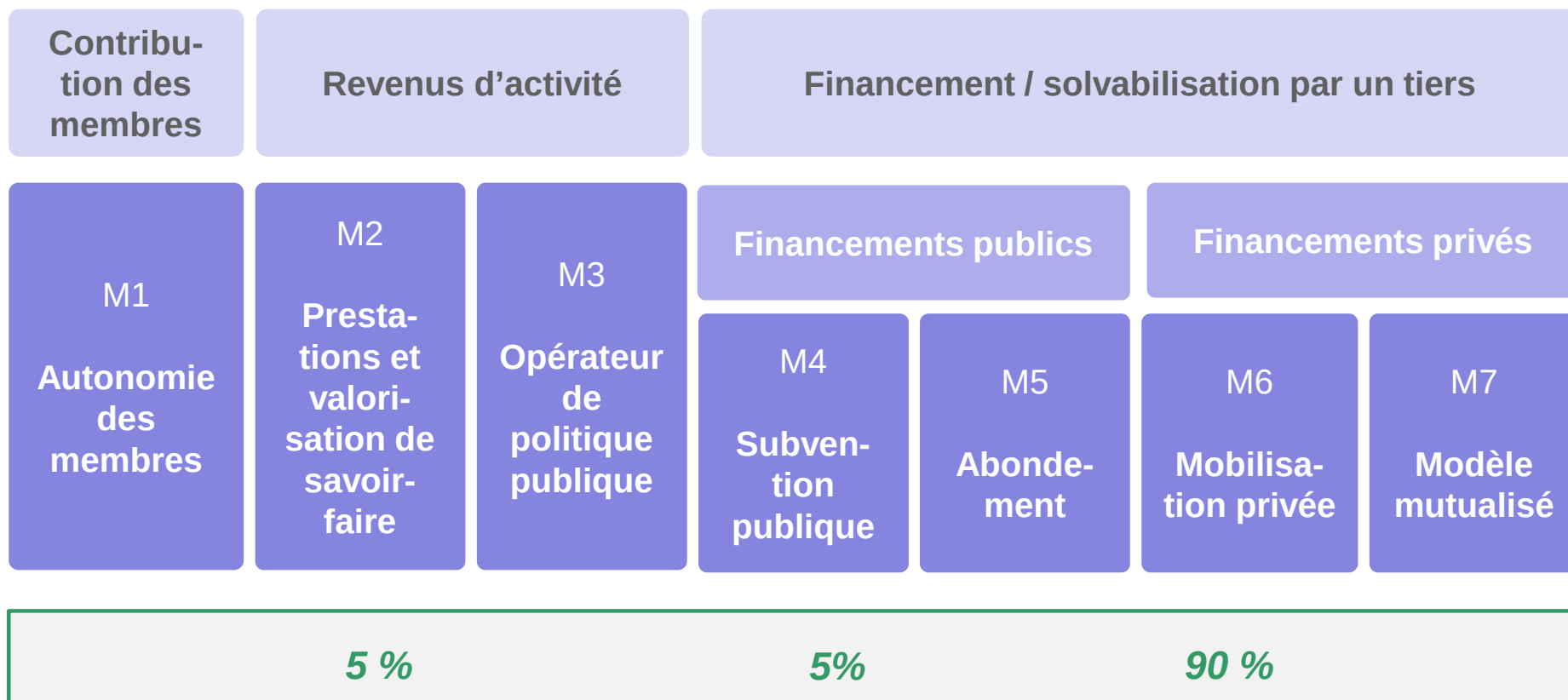


*Répartition
des revenus
par type*

Une association à modèle dominant M4- Subventions publiques

Exemple – AFM *Santé-recherche*

**BUDGET
115 M€**



*Répartition
des revenus
par type*

Une association à modèle dominant « type » M6 – Mobilisation privée