

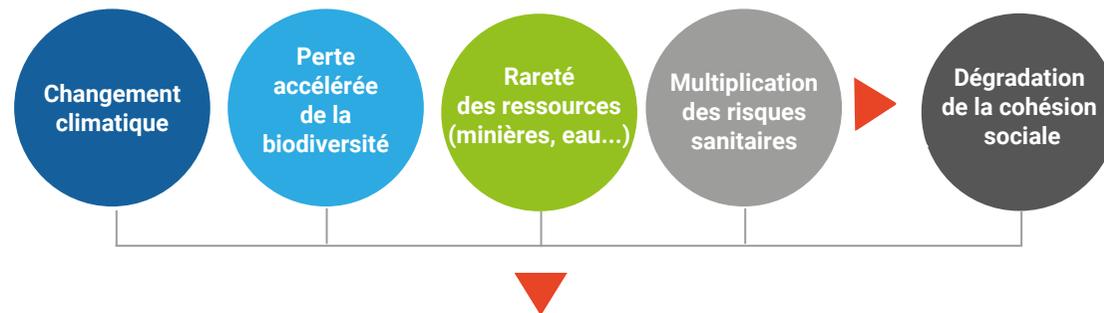
PRESENTATION DE LA DEMARCHE

Le présent travail s'attache à apporter aux chargé.es de mission DLA une première base d'outillage pour consolider leur compréhension et appropriation des impacts de la transition écologique sur le modèle socio-économique des structures de l'ESS. La transition écologique vise à répondre aux 5 grands enjeux présentés ci-contre. Elle induit donc des changements de comportements, pratiques, offres de services et dispositifs publics ou privés inhérents à l'adaptation de la société aux nécessités de sa décarbonisation, de l'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles et de la réduction des impacts sur la biodiversité, qui ont des conséquences diverses sur les structures qu'il s'agit d'appréhender ici.

Tout au long de ce document, nous parlerons de la **transformation écologique (TE)** des structures de l'ESS, entendue comme la stratégie de changement adoptée par les structures de l'ESS, pour répondre, à travers l'évolution de leurs modèles d'entreprendre, aux enjeux de la nécessaire transition écologique. Les structures de l'ESS restent bien la cible du DLA, mais le terme «associations» est utilisé dans le document au regard de la proportion majoritaire de ce type de bénéficiaire dans le DLA.

Par ailleurs, pour restreindre la question à un périmètre pertinent et maîtrisable du sujet par les acteurs concernés, **il est posé que cet outillage porte :**

- **sur les structures bénéficiaires du DLA qui ont déjà intégré les enjeux de la TE** dans leur projet stratégique ou sollicitent directement le DLA pour engager une transformation écologique de leurs modèles ;
- **sur le modèle économique comme niveau stratégique de réflexion**, de suivi et d'aide à la décision de l'économie générale de la structure de l'ESS. On raisonne ici sur plusieurs années et en terme de leviers ou de tendances ;
- **sur les impacts sur le modèle socio-économique** que l'on pose comme non intrinsèquement liés à la TE en soi **mais plutôt dépendant de la place de l'intégration de la TE** dans la stratégie de la structure.



INÉGALITÉS FACE AUX ENJEUX, VULNÉRABILITÉ DES POPULATIONS

POURQUOI RÉFLÉCHIR À SON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

	S'ADAPTER	SE DEVELOPPER
ENJEUX EXTERNES	<ul style="list-style-type: none"> • Faire face à une baisse de revenus et pérenniser sa structure • S'adapter à l'évolution des besoins des bénéficiaires et des partenaires financeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensifier son impact • Développer son activité • Répondre à des besoins non couverts • Expérimenter des solutions innovantes
ENJEUX INTERNES	<ul style="list-style-type: none"> • Résoudre une équation budgétaire • Mobiliser davantage les parties prenantes internes et externes autour de son projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Se professionnaliser • Renforcer la cohérence de son modèle avec son projet

Source : «Je construis utile». CR DLA Financement - France Active



L'ambition de ce document est donc de poser les bases des réponses aux questions suivantes :

- **Quels peuvent être les impacts de la transition écologique de la société sur les modèles socio-économiques des structures-cibles du DLA ?**
- **Comment repérer / comprendre / analyser ces impacts ?**
- **Comment outiller leur accompagnement ?**

LA TE, 2 OBJETS DIFFÉRENTS, 2 RUPTURES

Qu'elle soit appréhendée comme une politique publique ou un enjeu sociétal, la TE dépasse aujourd'hui les enjeux historiques du Développement Durable et recouvre en réalité **2 objets différents** (bien qu'en interaction). Chacun de ces 2 objets implique des impacts ne jouant pas sur le même niveau de fonctionnement pour les structures de l'ESS.

- **La TE en tant que système de valeurs, de règles et de principes, de motivations** (pourquoi et comment pouvons-nous intégrer dans notre stratégie les préceptes de la TE ?). Les impacts portent ici sur le Projet Associatif et les orientations stratégiques et peuvent induire une adaptation des modalités de fonctionnement de la structure et d'évolution de ses activités.
- **La TE comme « marché » (en émergence)**, c'est-à-dire comme un système :
 - auquel est affecté des moyens financiers spécifiques (fléchés) publics ou privés
 - un cadre réglementaire (ex. : loi AGECE, plans nationaux,...)
 - une logique offre/demande
 Les impacts portent directement sur le modèle économique, la création d'offres,...

Bien entendu ces 2 faces de la TE sont intimement en interaction : la motivation – voire l'obligation d'intégration – sur les valeurs induisant potentiellement un investissement sur le « marché de la TE » et inversement, les opportunités du marché de la TE s'accompagnant d'une indispensable appropriation (à minima : une prise en compte) du jeu de valeurs.

Par ailleurs, l'avènement de cette Transformation Ecologique, dont on ne discute plus la légitimité mais les modalités (et la radicalité) de son application, s'accompagne également **d'un double phénomène de rupture :**

- La TE en tant que système de valeurs s'impose et devient/deviendra la norme. Cette normalisation réinterroge de fait le positionnement de structures qui
 - soit intégraient l'application de ce système de valeurs comme un élément de distinction sur un mode de plus-value sociétal
 - soit centraient leur vocation autour du plaidoyer sur la nécessité de son application
- La TE comme « marché » (en émergence) est un environnement en rupture (dû également à l'urgence des enjeux) ou les activités ne peuvent plus être pensées uniquement dans une vision expérimentale ou démonstrative mais où elles doivent se structurer pour être en capacité de répondre à une demande explosive, urgente et sur des « volumes » in-absorbables par la plupart des solutions actuelles.

ÉLÉMENTS D'OUTILLAGE DLA

En terme d'accompagnement DLA, repérer la place de l'association dans ce double positionnement vis à vis de la TE est **une « question racine »** qui va orienter ensuite l'attention du Diagnostic Partagé et de l'accompagnement dans son ensemble.

Il s'agit notamment de démêler dans la revendication des valeurs TE (devenues normatives, quasiment incontournables) ce qui relève des valeurs profondes de l'association (qui vont donc significativement marquer ses choix de pilotage) de ce qui relève d'une posture généraliste (voire, au pire, d'un TEwashing).

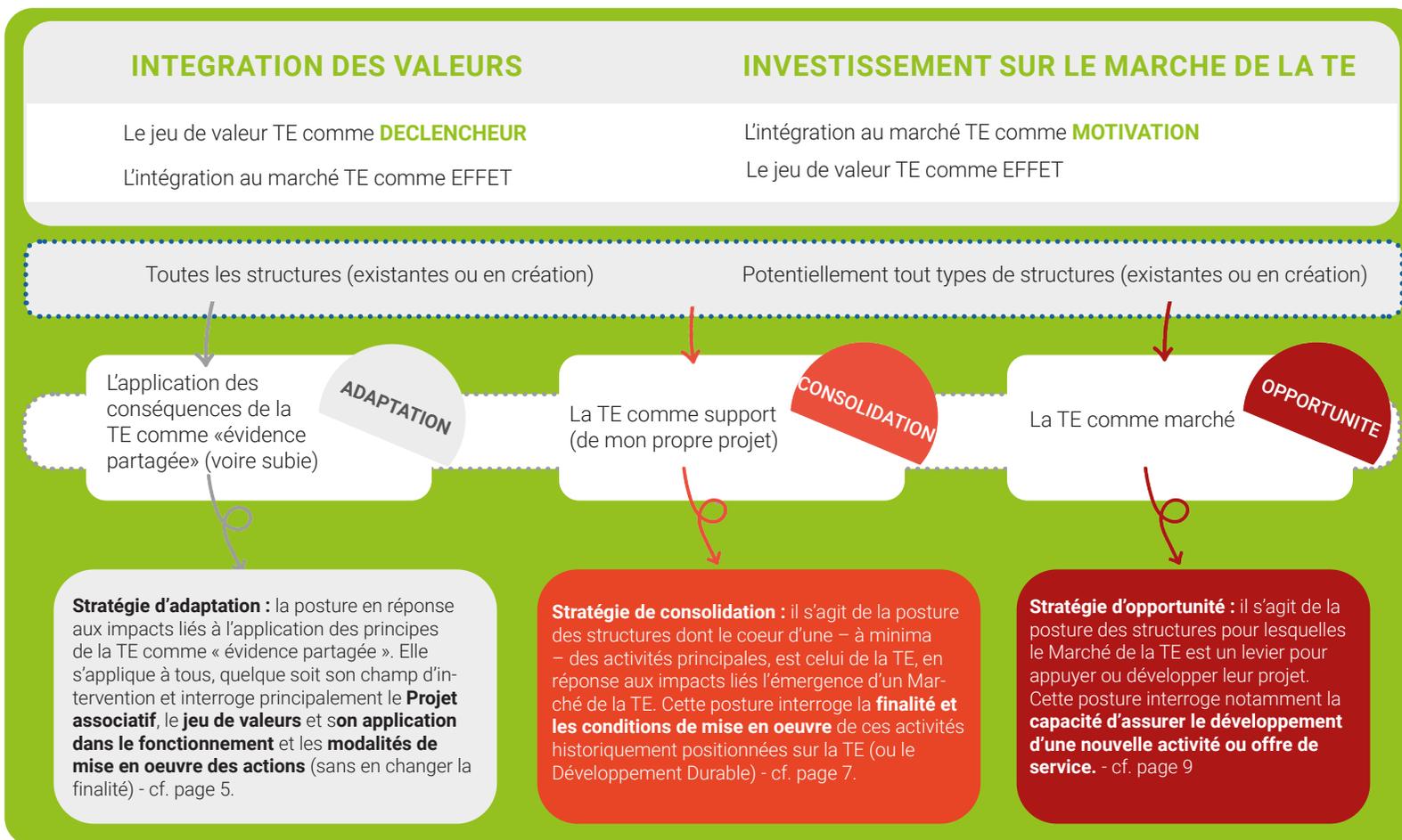
Si ce type de questionnement reste un classique des Diagnostics Partagés tous secteurs confondus, elle a ici un enjeu particulier parce que, encore plus qu'ailleurs, elle conditionne ensuite le modèle socio-économique de la structure concernée (et donc le déroulement et les préconisations du diagnostic).



STRATEGIES EN REponse AUX IMPACTS DE LA TE

Pour structurer la réflexion, il est proposé une première grille de lecture des stratégies possibles des structures en fonction des impacts sur leur modèle socio-économique. Ces impacts sont : soit la conséquence d'une **intégration des valeurs** soit d'un **investissement sur le marché de la TE**.

Note
Ces stratégies ne sont pas obligatoirement exclusives les unes des autres. **Cette schématisation est donc à prendre comme une clef de lecture des situations et non comme une proposition de classement des-dites situations.**



LA STRATEGIE D'ADAPTATION : application de la TE comme une «évidence partagée»

ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION/EXPLICATION

Il s'agit de la stratégie en réponse aux impacts plus spécifiquement liés à l'**intégration des principes de la TE dans le fonctionnement général des structures quelque soit le champ d'intervention de ces dernières** : adaptation des pratiques en matière de mobilité, énergétique, de recyclage,... et de politiques sociales éventuellement.

Cette prise en compte des principes de la TE dans le fonctionnement et les pratiques des structures de l'ESS, est motivée :

- soit directement par un engagement éthique interne de la structure, en cohérence avec un jeu de valeurs et un projet associatif alors plus ou moins ré-interrogé.
- soit par adaptation à une contrainte (plus ou moins consentie) réglementaire (critère d'écoconditionnalité, loi AGEC, réglementation spécifique au secteur d'activité...

POSTURE ET IMPACTS

- **Pour le cas général**, ce type d'impact n'induit pas – de manière générale – une rupture structurelle de leur modèle socio-économique mais nécessite une adaptation, voire un ajustement potentiellement significatif, devant permettre à la structure de maintenir son positionnement tout en limitant les dépenses induites dans le cadre d'un modèle économique qui pourrait se déséquilibrer. La structure se place ici dans une posture **RÉACTIVE**.
- **Pour les structures dont la TE** (secteur de l'Environnement, du Développement Durable, ..) était **historiquement au coeur du projet et du jeu de valeur**, l'impact de cette « nouvelle évidence partagée », induit une rupture de leur modèle (*a fortiori* pour les associations qui ont une ancienneté significative).

En effet, elles ont porté (ou ont hérité de) une historique posture de « Prophète » (= devoir faire exister ou reconnaître une cause dans l'action publique) et donc aujourd'hui schématiquement :

1 – soit l'association ne souhaite pas (légitimement ou par inaction) changer sa posture et son positionnement. Elle finira alors vraisemblablement par mourir en **MARTYR** bénéficiant pour l'histoire de l'aura de celui qui « avait eu raison le premier ». Dans les faits, une structure « martyr pur » n'existe pas réellement (ou est rare), l'enjeu autour du DLA réside plutôt dans la tension au sein des structures entre partisans d'une (ré)affirmation de la posture historique et partisans d'une évolution/adaptation.

2 – soit l'association adapte sa posture en adaptant sa posture éthique (changer le combat d'avant (défendre) pour le coup d'après) en posant le pas militant d'après (ex : la FNAB avec la tentative du label Biocoherence comme « coup d'après des labels institutionnalisés/marketés). L'association prend alors la posture **AVANT-GARDISTE** (prophétise une nouvelle cause, le pas d'après). Son modèle socio-économique reste celui des structures militantes.

ZOOM SUR LES ASSOCIATIONS DITES DE PLAIDOYER

On s'entend ici pour définir ces structures (militantes) comme celles dont la finalité est de construire et défendre une vision concernant l'environnement en général ou certaines thématiques environnementales voire plus largement ce qui était convenu d'appeler jusqu'à présent le Développement Durable. Leur coeur d'activités est centré sur des actions de contestation, interpellation, action juridique, de formalisation de proposition, d'informations...

Bien entendu, d'une part, en dehors de structures (type NIMBY) naviguant sous les radars du DLA parce que non employeuses, il existe peu de structure de plaidoyers qui n'assurent pas d'autres activités que celles décrites ci-dessus. Par obligation d'équilibre socio-économique, du fait qu'elles sont ici employeuses, elles doivent développer des activités – en tant que moyens de leur projet – aux modèles économiques plus bénéficiaires.

D'autre part, des structures dont la finalité n'est pas de porter un plaidoyer mais d'offrir des services à la collectivité dans un jeu de valeur très marqué (Education populaire, sociale,...) peuvent proposer également des actions de plaidoyer au service de leurs principes et positionnement.

ENJEUX SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Permettre d'assumer une probable augmentation des Charges sans nécessairement disposer des Produits directement à affecter en compensation, en dehors des effets induits possibles (ré-emploi, économies sur les fluides,...)

ENJEUX SUR LES MODALITÉS DE GOUVERNANCE

La Gouvernance de la structure est militante avec une forte présence citoyenne bénévole et un salariat en appui

ENJEUX SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES

Prendre en compte une maîtrise des achats responsables et une capacité à optimiser les commandes et l'organisation des ressources humaines

LA STRATEGIE D'ADAPTATION : application de la TE comme une «évidence partagée»



ÉLÉMENTS D'OUTILLAGE DLA

Pour le DLA, ce type d'impact ne réinterroge ni particulièrement ni significativement son positionnement ni même l'organisation de son primo-accompagnement des structures (diagnostic). Il s'agit néanmoins ici, sans surprise, de juger :

- du degré d'avancement de la structure dans son appropriation des enjeux de la TE
- de la formalisation éventuellement de ces principes dans un **Projet associatif réinterrogé**. A noter que pour les structures dont la TE était historiquement au coeur du projet et du jeu de valeur, il s'agira d'organiser un accompagnement de repositionnement dans le jeu d'acteurs (avec un modèle de financement qui permet de...)
- de la prise en compte des impacts budgétaires d'une adaptation des pratiques et modalités de fonctionnement
- de la prise en compte stratégique et budgétaire par la structure des conditions d'éligibilité de ses demandes (de financement) au regard des contraintes imposées par les prescripteurs (éco-conditionnalité). Sur ce point, les structures peuvent être amenées à solliciter le DLA pour évaluer et valoriser leurs actions en termes de TE/RSO pour les financeurs publics. Il s'agirait donc ici de mobiliser des outils d'évaluation de l'impact environnemental/social.

Y a t'il un risque
de rupture à cause
des principes de
la TE ?



Et si un marché
concurrentiel dans
le secteur de la TE
émerge ?



Grille de positionnement RSO

Le DLA AURA a travaillé sur l'accompagnement de la Responsabilité sociétale des organisations (RSO) dans les structures culturelles, au travers d'ateliers et d'un accompagnement collectif. Une grille d'autodiagnostic RSO élargie pour les structures de l'ESS a été élaborée, testée sur plusieurs structures et proposée au réseau DLA comme outil d'accompagnement.

Auteur(s) : BGE AURA / DLA Auvergne Rhône-Alpes, Alterculture, France Nature Environnement et UNCPPIE / CR DLA Transition écologique et solidaire, Opale / CR DLA Culture, Avise

LA STRATÉGIE DE CONSOLIDATION : les objectifs de la TE comme cadre (ré)affirmé d'une ou des activités

ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION/EXPLICATION

Il s'agit de l'impact de l'application du jeu de valeurs et des finalités de la TE sur l'environnement socio-économique (le cadre de financement) des activités des structures.

On est à l'articulation entre impact dû à l'avènement de la TE comme jeu de valeurs et impact de la TE en tant que Marché.

Les structures sont amenées :

- soit à reconfigurer toutes ou une partie de leurs activités existantes
- soit à imaginer de nouvelles activités s'insérant (en terme de sens et de positionnement) dans la dynamique des activités existantes

Ces nouvelles offres ou offres reconfigurées sont un moyen au service de la finalité de la structure : le développement d'une offre de service répondant à un besoin induit par la TE (ré-emploi par exemple dans le secteur de l'IAE) reste au service de la vocation de la structure.



POSTURE ET IMPACTS

Pour le cas général, les nouvelles offres ou offres reconfigurées doivent permettre – en cohérence avec leur jeu de valeur – de consolider leur modèle socio-économique (par diversification par exemple) ou de mieux répondre au Projet ou objectifs associatif(s) (ex : un Centre social qui développe un point d'appui à la mobilité, ou un service de lutte contre la précarité énergétique). Les dynamiques de coopération ou de mutualisation ont ici un intérêt particulier, notamment pour favoriser l'innovation.

On peut être ici sur une logique de repositionnement « marketing » de productions existantes sur des enjeux TE (plus ou moins formalisés jusqu'alors) donnant accès à un marché (restructuré) en prestations ou en subventions. Les structures prennent ici une posture **AVISÉE**.

Pour les structures dont la TE était historiquement au coeur du projet et du jeu de valeurs, elles adaptent leur stratégie en se repositionnant (certainement de manière plus ou moins concomitante avec l'adaptation de leur posture éthique) sur le (nouveau) marché intégrant les nouvelles concurrences, et les nouvelles opportunités. Elles repositionnent leur(s) activité(s) à partir de la posture qu'elles défendent historiquement en :

- la valorisant comme modèle exemplaire (effet vitrine).
- optimisant sa rentabilité en mobilisant de nouveaux crédits affectés spécifiquement au déploiement de la TE.

L'association peut prendre alors une posture **INSPIRANTE** en cherchant à rentabiliser l'avènement de sa prophétie par mise en application d'une forme idéalisée/radicale de son savoir-faire, process et de son organisation. Cette offre de service « élitiste » garde nécessairement une prééminence éthique (continuer à faire avancer la cause) : le critère ultime reste l'efficacité pour la cause.

ENJEUX SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Optimiser les recettes en limitant l'adaptation des Charges afin d'augmenter la « rentabilité » des productions et jouer sur les retours sur investissement.

Le modèle économique est sécurisé par ces nouvelles opportunités même si l'objectif est simplement d'atteindre un résultat à l'équilibre (inclus les salaires et une réalimentation acceptable des Fonds Propres) et non de tendre vers un développement (avec marges bénéficiaires significatives).

ENJEUX SUR LES MODALITÉS DE GOUVERNANCE

- La Gouvernance technique et stratégique est déléguée à l'équipe salariée.
- La présence citoyenne a essentiellement une fonction de régulation – voire de contrôle/garant des valeurs et principes.

ENJEUX SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES

- Capacité à poser le développement dans un discours « TE » visible et lisible, en interne comme en externe
- Mobilisation de nouveaux savoir-faire, d'une maîtrise technique de l'activité « TE » y compris par coopération, mutualisation.

LA STRATÉGIE DE CONSOLIDATION : application de la TE comme une «évidence partagée»



ÉLÉMENTS D'OUTILLAGE DLA

Pour le DLA, ce type d'impact ne réinterroge ni particulièrement ni significativement son positionnement ni les éléments à analyser dans le cadre du diagnostic. L'enjeu particulier réside dans l'analyse de la capacité de la structure à assurer un développement économique qui doit rester néanmoins ancré au projet associatif (éventuellement réinterrogé/mis à jour) au risque, pour la structure, de s'enfermer dans une stratégie alimentaire, potentiellement incohérente dans sa dynamique associative, voire létale.

L'appui à la mise en oeuvre de démarches de coopération ou de mutualisation peut s'avérer également un axe pertinent d'accompagnement.

Ici également, les structures peuvent être amenées à solliciter le DLA pour évaluer et valoriser l'impact environnemental et social de leur projet (ou les autres acteurs en fonction des dispositifs d'accompagnement sur les territoires).



LA STRATÉGIE D'OPPORTUNITÉ : la TE comme Marché

ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION/EXPLICATION

Il s'agit ici d'une stratégie des structures de l'ESS (existantes ou en création) - quelque soit le champ d'intervention historique de ces dernières - en réponse aux impacts plus spécifiquement liés à l'émergence **d'un marché de la TE qui crée des opportunités de création d'offres de services.**

Ce positionnement sur le marché de la TE est motivé par une logique de développement, voire de conquête.

Cette logique de développement appelle bien souvent, une mobilisation de ressources (partenariats, financements, réseau d'appui) supérieure aux capacités de mobilisation habituelles afin notamment :

- d'assurer d'importants investissements (via des levées de fonds par exemple) ;
- de permettre un développement en palier où les investissements et l'organisation (les charges) doivent être opérationnelles à 100 % alors que les Produits auront un accroissement progressif.

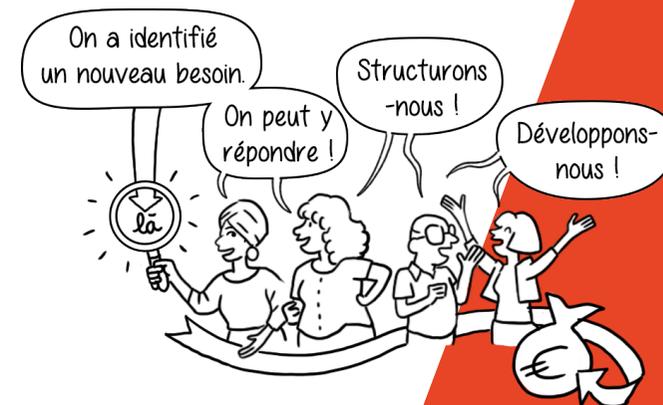
La démarche est donc entrepreneuriale, souvent innovante mais s'appuie néanmoins sur un indispensable partage des valeurs et principes de la TE (parfois d'ailleurs du fait du porteur de projet dans le cadre de son « parcours de vie »).

POSTURE ET IMPACTS

Ici les structures se positionnent quelque part dans un espace créé avec :

- à une extrémité, le développement est « pré-défini » et localisé par la zone d'influence correspondant à la zone d'implantation et de mobilisation des ressources de la structure ;
- à l'autre extrémité, le développement repose sur la capacité de la structure à changer d'échelle en assurant une offre dépassant son territoire d'implantation. Pour tendre vers une adéquation avec l'ambition du projet de la structure, la mobilisation des ressources (partenariats, financements, réseau d'appui) varient des modalités habituelles des structures de l'ESS (en volume et en hybridation des partenariats).

Cet espace est borné au final par 2 archétypes de postures : **TERRITORIALES** et les **PIONNIÈRES**



LA STRATÉGIE D'OPPORTUNITÉ : la TE comme Marché

POSTURE ET IMPACTS

L'offre se situe dans un marché répondant à un besoin délimité/captif

L'objectif de la structure est de répondre à 100 % d'un besoin pré-identifié/prédéfini et délimité (fini) éventuellement par la zone de chalandise que représente son territoire d'implantation. Un besoin socio-économique a été identifié (ex. : fournir des pellets fabriqués en circuit court sur un village) : le but de l'activité développée est alors uniquement de le couvrir. Le seuil est déjà fixé (le développement quantitatif est fixé/fini). La vocation est de s'y maintenir (avec un développement qualitatif ouvert). La structure adopte une posture **TERRITORIALE**.

L'offre se situe dans un marché concurrentiel répondant aux enjeux de la TE

La finalité de la nouvelle offre de service est d'apporter une réponse significative à un des enjeux globaux de la TE. L'objectif de la structure (ou du porteur de projet) est de répondre à 100 % des clients et/ou du segment de marché potentiel. Son potentiel développement est donc important d'autant plus que les besoins à couvrir, dopés notamment par la Loi AGECE, peuvent être très larges voire volumineux (ex. : le recyclage des résidus de cuir, la consigne des bouteilles en verre,...). La structure à une posture **PIONNIÈRE**.

L'enjeu des besoins ciblés (très fort tonnage, importance des publics-cibles, fortes contraintes logistiques) appelle une logique d'industrialisation des process impliquant des investissements (ex : plusieurs millions d'euros), de la Recherche&Développement (process innovant), ou une fonction commerciale, dépassant largement le cadre habituel de projets portés par les structures classiques de l'ESS.

Ici apparaissent des porteurs de projets, sur des modèles hybrides croisant :

- des approches issues clairement du secteur industriel ou concurrentiel se positionnant sur un marché jugé «porteur» avec en miroir des business plan construit légitimement avec des marges bénéficiaires cohérentes
- une structuration sur des statuts ESS, marqueurs de la cohérence recherchée avec le jeu de valeurs/préceptes de la TE.

ENJEUX SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Structuré sur une recherche de Produits en capacité de couvrir – à minima – des charges corrélées bien souvent à des besoins en investissements significatifs. Le modèle économique s'apparente donc ici à la construction d'un véritable Business Plan plus ou moins bénéficiaire.

Le risque pour les structures sur ce type de posture est de ne pas disposer des solutions et process pour assumer la prise de risque d'innovation.

ENJEUX SUR LES MODALITÉS DE GOUVERNANCE

- Le pilotage stratégique est assuré par l'équipe salariée en lien éventuellement avec une représentation des partie-prenantes ou partenaires (ceux qui amènent de la Ressource au crédit du projet).
- La présence citoyenne peut éventuellement se justifier par une logique de « représentation des usagers ou du Territoire »
- Le statut SCIC peut s'avérer pertinent (présence des parties prenantes et/ou des usagers)

ENJEUX SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES

- Capacité à mobiliser la Ressource (parfois au-delà du cadre habituel de l'ESS) dans une posture de développeur
- Bien évidemment ici la fonction commerciale est importante voire fondamentale
- Le positionnement suppose la mobilisation de nouveaux savoir-faire, d'une maîtrise technique de l'activité « TE »

LA STRATÉGIE D'OPPORTUNITÉ : la TE comme Marché



ÉLÉMENTS D'OUTILLAGE DLA

L'offre se situe dans un marché répondant à un besoin délimité

Dans ce cas de figure, la démarche de conduite de projet ne diffère pas – ou peu – d'une création d'activité sur tout autre champ de l'ESS.

Le positionnement historique du DLA n'est donc ici pas remis en cause et l'analyse par le DLA de cette situation suit donc les mêmes modalités d'analyse que pour tout autre création d'activité.

L'enjeu ici est donc naturellement de caractériser le niveau de capacité du porteur de projet (en tant que personne physique ou morale) à assumer le risque inhérent à toute innovation, en analysant :

- La solidité du modèle économique recherché, dans le cadre des fondements de l'ESS, et en prêtant une attention particulière au financement des investissements et des Fonds Propres, qui caractérise bien souvent le développement d'activités sur un marché encore émergent.
- La maîtrise par le porteur de projet du champ concurrentiel dans lequel il inscrit inévitablement son activité. A ce stade de la maturation du Marché de la TE, les initiatives sont nombreuses, parfois encore peu connectées entre elles (pas ou peu encore de logique de filières ou de réseaux structurés par « activités », à quelques exceptions près, parce qu'historiquement installées depuis longtemps, comme celles par exemple du RAR, de la FNAB...). Les effets de concurrence sur un territoire donné ne sont pas à ignorer ne serait-ce que pour leurs impacts sur l'accès à la ressource financière, aux appuis R&D, aux clients/usagers, ...
- Le besoin en compétences nouvelles que le porteur de projet ou la structure porteuse doit anticiper et mobiliser :
 - * D'une part, ces nouvelles offres de services appellent très souvent des Savoir-Faires nouveaux (du fait du caractère innovant des activités) qu'il faut intégrer dans la structure.
 - * D'autre part, dans le cas particulier d'un porteur individuel, le sens (voire l'affect) qu'il donne à sa démarche ne doit pas évacuer la nécessaire fonction commerciale qu'il doit assumer.

L'offre se situe dans un marché concurrentiel répondant aux enjeux de la TE

Au bénéfice des autres structures interrogées par les typologies d'impacts précédents, cette catégorie s'avère être révélatrice des enjeux de positionnement des DLA. A la frontière des modèles habituels/historiques des structures-cibles du DLA, ces porteurs de projets sont aujourd'hui encore peu nombreux mais sollicitent de plus en plus des DLA. De fait, cela interroge à court, moyen terme le champ de compétences du dispositif.

Si les DLA, ne sont pas (structurellement) interlocuteurs sur les phases de création de ces nouvelles structures, leur positionnement, sur les phases de consolidation/développement, peut se penser pragmatiquement dans le cadre d'un écosystème constitué par l'ensemble des acteurs de l'accompagnement des porteurs de projets (France Active, BGE, CRESS, incubateurs, mais aussi CCI,...) au sein duquel, les chargé.es de missions DLA pourraient opportunément :

- se positionner comme un (des) portail d'entrée du porteur de projet que le DLA pourrait alors orienter en fonction de ses besoins. Cette logique d'intégration dans un écosystème permet par ailleurs de répondre à l'enjeu de la jonction (de la vision holistique) entre les questions de modèle éco / culture / organisation collective...
- renforcer leur capacité spécifique d'accompagnement de ces structures sur les questions de Gouvernance. Les porteurs issus du champ industriel (habités à une chaîne de décision linéaire) maîtrisent mal les logiques de Gouvernance de l'ESS (basée sur un jeu de contre-pouvoir équilibré) qu'ils appellent pourtant de leurs vœux. Les formes statutaires potentiellement privilégiées ici étant les SCOOP et les SCIC, cette capacité d'accompagnement des chargé.es de mission DLA est à articuler avec les URSCOP en fonction des dynamiques locales.

la TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

LA STRUCTURE VEUT S'ADAPTER
à la réglementation
en limitant les dépenses
induites par la TE



Elle est dans un processus de prise de conscience des enjeux de la TE

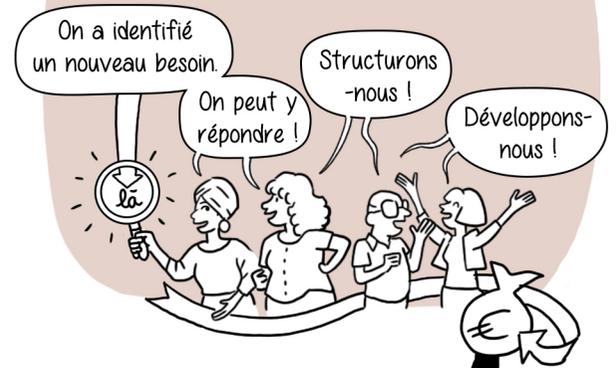
LA STRUCTURE VEUT CONSOLIDER SES ACTIONS

en faveur de la TE en optimisant ses pratiques.



LA STRUCTURE VEUT EN FAIRE UNE OPPORTUNITÉ

en créant et développant de nouvelles activités autour de la TE



DLA ACTUALISATION DU PROJET ASSOCIATIF

Revoir la gouvernance, la stratégie, le modèle économique.

Quels sont les risques de s'engager ou de ne pas s'engager ?



La structure a-t-elle bien intégré les principes de la TE ?

DLA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT



Définir les besoins éco autour des nouvelles activités

Aider à reconfigurer les activités existantes



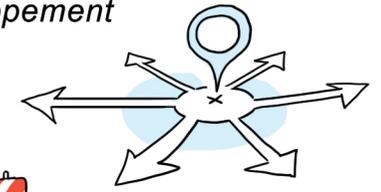
Attention à l'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE entre les principes de la TE et le marché réel

DLA CONDUITE DE PROJET



Accompagner pour définir la gouvernance de la structure

Accompagner au changement d'échelle dans les phases de développement

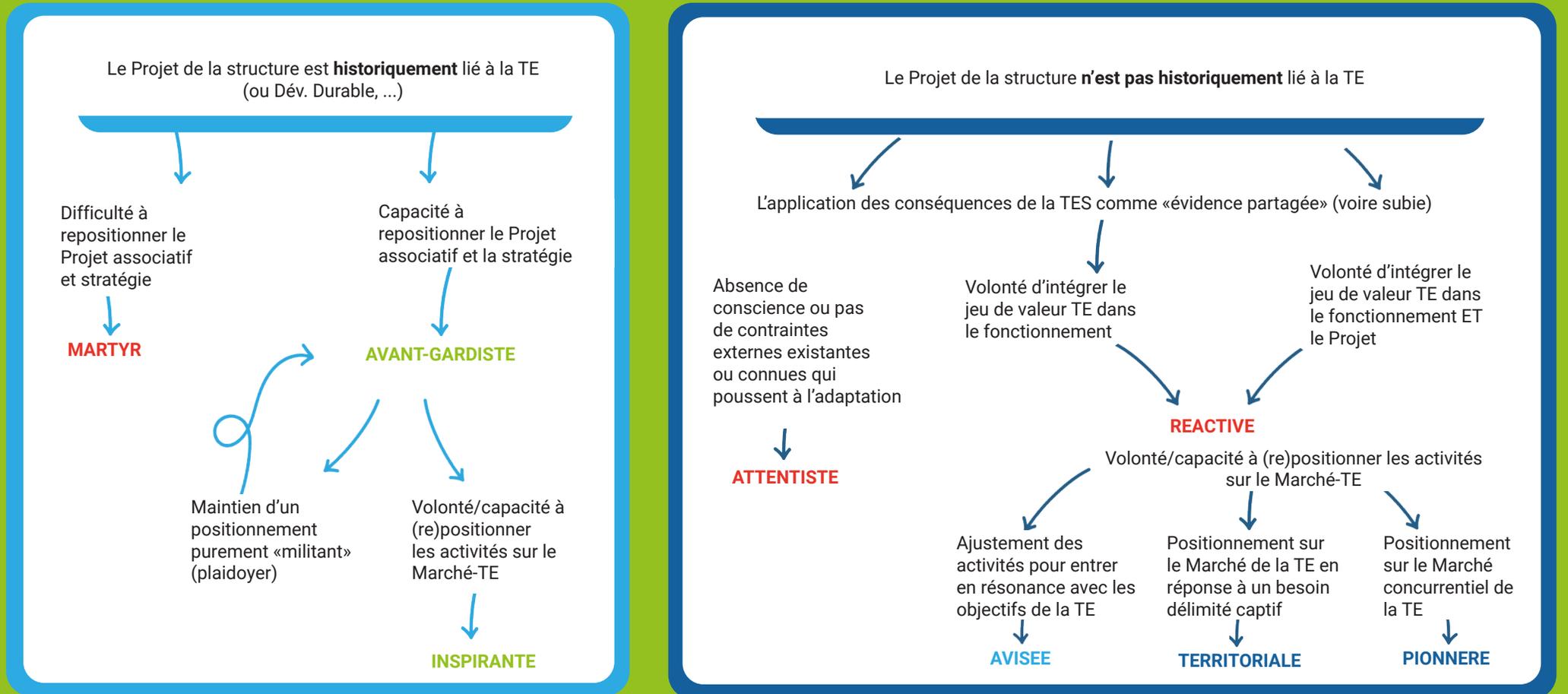


Attention aux LIMITES du DLA sur ces questions

OUTILS N°1 : LE GPS DU CHARGE.E DE MISSION DLA



POSITIONNER L'ASSOCIATION PAR RAPPORT AUX POSTURES D'IMPACT



POSTURE	STRATEGIE	OBJECTIFS	MODELE ECO	GOVERNANCE	COMPETENCES	ELEMENTS D'OUTILLAGE DLA
Attentiste						-> Besoin sur temps diagnostic : Interrogation sur : - effet de rupture par avènement des Principes TE - effet de rupture dû à l'émergence d'un marché concurrentiel/ouvert
Martyr						
Réactive	Adaptation : Réponse à une obligation réglementaire (Loi, éco-conditionnalité nouvelle, ...) ou éthique (choix spontané)	Maintien, tout en limitant les dépenses induites	Charges ++ Pas d'augmentation des recettes -> Limiter les nouvelles dépenses, devenues obligatoires	Bénévolat ++ Salariat en appui Pilotage de structure militante	Responsable achats Optimisation des commandes	
Avant-gardiste	Consolidation Accès à un nouveau marché (déjà structuré) ou de nouvelles subventions avec nos productions actuelles	Optimiser le potentiel existant de recettes dans notre fonctionnement déjà existant	Charges mini + Recettes + • optimiser la rentabilité /retour sur investissement	Présence citoyenne en régulatrice ou contrôle Salariat en forte autonomie sur le pilotage (y compris stratégique)	Chargé.e de com' dont institutionnelle, Maîtrise technique de l'activité support + Intégration d'un nouveau Savoir-Faire	-> Besoin d'accompagnement : Stratégie de Développement -> Point de vigilance : • Evaluer l'équilibre entre principe et opportunités budgétaires (Marché) -> Outils mobilisables : outils d'analyse financière
Inspirante	Opportunité Création d'un service nouveau (dans un marché en développement)	Conquête / développement : Logique d'investissement et de business plan	Charges/investiss ++ Recettes ++ -> construire un budget bénéficiaire (à minima permettant de couvrir les investissements)	Présence citoyenne (éventuellement en représentation des usagers) Pilotage technique et stratégique par salariat	Développeur projet Maîtrise technique de l'activité support + Intégration d'un nouveau SF + stratégie commerciale	-> Besoin d'accompagnement : conduite de projet -> Point de vigilance : • Evaluer la caractérisation de la cible (fini/ouvert) • Limite de pertinence du dispositif DLA (ex. délai d'intervention) -> Outils mobilisables : ?
Avisée						
Territoriale						
Pionnière						

NOUS TENONS A REMERCIER...

Nous tenons à remercier les membres du Comité Régional d'Orientation d'Auvergne-Rhône-Alpes pour leurs apports dans la rédaction de cette fiche ressource.

ECRITURE : Frédéric **SOUBEYRAN** et Cyrille **RENARD** de Chantier Mobeelle

DESSIN & CLARIFICATION GRAPHIQUE : Lison **BERNET**

RELECTURE : Marie **BAR**, Angélie **DANET** et Emilien **NORMAND** de BGE AURA

MISE EN PAGE : Emilie **GRONDIN-FLEURY** de BGE AURA

REMERCIEMENTS : les pilotes régionaux des DLA Auvergne-Rhône-Alpes et l'ensemble des chargé.es de mission d'Auvergne-Rhône-Alpes

REMERCIEMENTS PARTICULIERS A : Julie **DURAND** (FNE – CR DLA Transformation Ecologique), Gabrielle **MAGNIN** (Avisé), Maxime **TRAQUELET** (France Active – CR DLA Financement) pour leur appui dans la co-construction de cette fiche ressource.

Ces supports sont protégés par une licence Creative Commons CC BY-NC-SA : ils peuvent être utilisés librement en interne et diffusés à titre gratuit, sous réserve de le faire dans les mêmes conditions et de mentionner le nom de l'auteur. Tout usage commercial est interdit, pour les bénéficiaires et le DLA.



Cofinancé
par l'Union
Européenne



BANQUE des
TERRITOIRES



La Région
Auvergne-Rhône-Alpes



cress
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale
et Solidaire
Auvergne-Rhône-Alpes

