

J'AFFÛTE MON MODÈLE ÉCONOMIQUE

Pour tous les dirigeants d'un projet d'utilité sociale
qui souhaitent aligner leur modèle économique
sur leur stratégie

MODE
D'EMPLOI

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés



Pierre René LEMAS,
président de France Active



Fanny GEROME, directrice
générale adjointe de
France Active

EDITO

Dans un contexte en pleine mutation, les associations et les entreprises de l'ESS sont amenées à faire évoluer leurs modèles économiques. Il est cependant indispensable de préserver l'utilité sociale de leur projet. Pour cela, il est impératif qu'elles bénéficient d'un environnement budgétaire et institutionnel favorable à leur développement, ouvert et sécurisant.

Pour France Active, un modèle économique se combine et s'hybride en fonction du projet social. Des principes doivent être appliqués.

Les financements publics découlent d'un choix de société. Il s'agit à la fois de maintenir les financements publics, garants de l'intérêt général, de privilégier les modes de contractualisation permettant un financement partenarial, pluriannuel et respectueux de l'initiative associative et enfin de permettre aux associations de constituer des fonds propres, en réalisant des excédents.

Les financements privés répondent à un enjeu de réciprocité. Il s'agit de favoriser le développement d'un modèle de relations partenariales équilibrées entre entreprises et associations et en complémentarité des politiques publiques.

France Active vous invite à vous plonger dans la lecture de ce guide qui a été conçu comme pratique et pédagogique.

COMITÉ DE RÉDACTION : Fanny GEROME (France Active)

COMITÉ DE RELECTURE : Arnold BORNET (France Active), Marie CHAUVIN (France Active), Juliette PICQUENARD (France Active), Maxime TRAQUELET (France Active)

PUBLICATION : Conception graphique originale : Chloé COLAROSSO - lasolutioncreative.com

RÉALISATION : Barbara GEROME, Émilie BENETEAU, Luc THABOUREY

ILLUSTRATION : Michel CAMBON

Tous nos remerciements vont aux acteurs qui ont accepté de témoigner dans ce guide, ainsi qu'aux membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré et la qualité de leurs retours.

J'AFFÛTE MON MODÈLE ÉCONOMIQUE

Pour tous les dirigeants d'un projet d'utilité sociale
qui souhaitent aligner leur modèle économique
sur leur stratégie

SOMMAIRE

1.

INTRODUCTION5

COMMENT PENSER UNE STRATÉGIE

LORSQUE L'ON PORTE UN PROJET D'UTILITÉ SOCIALE ?6

A. Je comprends l'utilité de porter une stratégie7

B. Je sais analyser mon environnement et les risques émergents11

C. Je sais définir mon positionnement stratégique13

D. J'évalue la cohérence de mes moyens au regard de mon positionnement stratégique18

INTERVIEW Tremplin24

2.

COMMENT TRADUIRE SA STRATÉGIE

DANS SON MODÈLE ÉCONOMIQUE D'UTILITÉ ?26

A. Je comprends la notion de modèle économique d'utilité sociale27

B. Je sais hybrider mes ressources en cohérence avec mon positionnement stratégique28

C. Je m'inspire d'exemples sectoriels31

D. J'évalue la pertinence de mon modèle économique34

INTERVIEW Association l'Union pour l'Enfance38

3.

COMMENT ACTIVER LES LEVIERS DE TRANSFORMATION

DE MON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?40

A. Je recours à des partenaires publics41

B. Je développe des partenariats avec les entreprises45

C. Je m'appuie sur l'engagement citoyen48

D. Je travaille mes charges51

E. Je choisis les bons leviers en fonction de mes besoins52

F. Je sais solliciter les partenaires56

INTERVIEW Conseil départemental de Seine St Denis60

4.

PAR QUI

ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?62

A. J'adopte les bons réflexes et je maximise les chances de structurer un modèle économique solide et cohérent avec ma stratégie63

B. Je connais les acteurs qui peuvent m'accompagner...66

C. et toutes les ressources utiles pour avancer dans mes démarches67

INTERVIEW CROISÉE DLA Hauts de France et France Active Nord70

CONCLUSION72

BIBLIOGRAPHIE73

ANNEXE75



Anne-Claire Roux,
directrice générale
de Mirova Foundation

SE RÉINVENTER POUR ASSURER SA PÉRENNITÉ

Mirova est l'un des principaux acteurs de la finance solidaire en France et à travers le soutien de notre fonds de dotation, Mirova Foundation, nous avons renforcé nos liens avec France Active, partenaire de long terme de Mirova. A travers la philanthropie et en tant qu'un des principaux partenaires financiers privés de cette organisation pionnière, nous souhaitons apporter de nouveaux financements au secteur associatif et contribuer à démocratiser l'accès à l'investissement solidaire, en particulier dans les territoires porteurs de solutions et de projets à fort impact sociétaux et environnementaux.

Dans un monde qui change et où l'accès aux financements privés comme publics devient de plus en plus difficile, accompagner les dirigeants associatifs et leur donner des outils pour faire évoluer leur modèle économique est plus que jamais nécessaire. Grâce à ce guide et à l'offre de France Active au plus près des besoins des entrepreneurs et des associations, nous espérons que vous saurez trouver des clés de transformation et d'évolution de vos structures pour continuer à faire rayonner l'ESS encore plus largement !

Anne-Claire Roux, Directrice générale de Mirova Foundation

INTRODUCTION

Reflète des préoccupations de chaque époque, les associations et les entreprises solidaires apportent des réponses innovantes et pertinentes aux besoins sociaux en France et contribuent ainsi à renforcer la cohésion sociale dans les territoires. Notre société vit aujourd'hui de fortes mutations qui doivent être prises en compte : révolution numérique avec l'utilisation « grand public » de solutions d'intelligence artificielle, crise climatique, augmentation des besoins sociaux (inégalités, vieillissement, etc.), tension des finances publiques, développement de la consommation responsable...

Les associations et entreprises solidaires sont donc amenées à se réinventer en repensant leur positionnement et leur stratégie pour assurer leur pérennité, tout en préservant voire en renforçant leur utilité sociale.

Pour vous aider dans cette transformation, France Active¹ propose ce nouveau guide pratique. Il est structuré en quatre thématiques :

- 1) penser sa stratégie** et diagnostiquer son positionnement actuel ;
- 2) adapter son modèle économique** en cohérence avec l'évolution de sa stratégie ;
- 3) connaître et activer les leviers de transformation** ;
- 4) savoir par qui et comment se faire aider.**

Ce guide n'apporte pas de recettes miracles, mais propose des clés pour

construire un « modèle économique d'utilité sociale », des outils pratiques, et des regards croisés d'associations, d'entreprises solidaires et d'acteurs de l'accompagnement. Il a donc été conçu pour répondre le plus simplement possible à toutes vos questions : comment définir votre modèle économique d'utilité sociale ? comment analyser votre environnement ? Quelles sont les tendances des financeurs publics ? Et bien d'autres questions encore !

Au vu de l'enjeu pour une organisation, n'hésitez pas à lire parallèlement d'autres ressources. Vous trouverez une information complémentaire dans les autres guides de France Active, ainsi que dans la revue bibliographique disponible à la fin du guide.

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

- **Aux dirigeants associatifs, et plus largement à tous les dirigeants de l'Économie sociale et solidaire, ainsi qu'à toutes les personnes en charge de la stratégie et de la structuration du modèle économique ;**
- **À tous les futurs entrepreneurs sociaux ;**
- **Et à tous les partenaires amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces entreprises** dans leur stratégie et la déclinaison de cette stratégie dans leur modèle économique et leurs besoins d'investissement (Dispositif local d'accompagnement (DLA)², fédérations ou réseaux associatifs, banques, entreprises mécènes, experts-comptables, etc.

1. Pour en savoir plus sur France Active, se reporter au site www.franceactive.org.

2. Pour en savoir plus sur le DLA, se reporter au site www.info-dla.fr



1.

COMMENT PENSER UNE STRATÉGIE

LORSQUE L'ON PORTE
UN PROJET D'UTILITÉ
SOCIALE ?

A. Je comprends l'utilité de porter une stratégie au sein de mon organisation

Même s'il n'y a pas de consensus à ce sujet, on définit souvent une stratégie pour une entreprise, comme un ensemble de choix permettant d'atteindre ses objectifs. L'économiste et stratège Mickael Porter précise : « les choix stratégiques sont la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines et technologiques...) qui engagent l'entreprise

dans le long terme et la dote d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable. » Ce qui revient à affirmer que dans un environnement très incertain et concurrentiel, une entreprise ne peut pas tout faire et doit se démarquer pour atteindre une performance économique supérieure et assurer son avenir.

Et pour les associations et entreprises solidaires ?

Comme pour toute organisation, la stratégie d'une association ou d'une entreprise solidaire doit lui permettre d'assurer sa pérennité et de dégager de la valeur. Cette valeur est appréhendée de manière bien différente par les associations et entreprises solidaires, qui visent le meilleur impact social possible en mettant en œuvre leur projet.

Pour répondre à cette particularité, Mickael Porter adapte sa définition de la stratégie de la manière suivante : « toute organisation qui a des bénéficiaires ou qui répond à des besoins doit avoir une stratégie, et toute bonne stratégie s'appuie

sur des objectifs. Les organismes sans but lucratif doivent créer un ratio qui leur sera utile. » Ainsi, une stratégie pour une association ou entreprise solidaire doit vous permettre de contribuer à votre projet d'utilité sociale, de la façon la plus efficace possible. Pour cela, vous devrez également faire des choix et répondre à des questions telles que : quels besoins souhaitez-vous couvrir ? Auprès de quelle cible ? Que souhaitez-vous proposer pour y répondre ? Comment vous positionnez-vous par rapport aux réponses existantes dans votre environnement ?



Le paradoxe de la stratégie³

Pourtant une grande part de dirigeants se refuse à faire ces choix en répondant à ces questions. Lorsqu'on les interroge sur leur stratégie, ils mettent en avant des concepts mobilisateurs « flous » qui peuvent s'appliquer à tous comme « relever les nouveaux défis de demain ». D'autres se contentent de formaliser sous le nom de stratégie ce que l'association ou l'entreprise solidaire fait déjà depuis de nombreuses années.

Pourquoi cette réticence à faire des choix stratégiques, alors qu'ils sont nécessaires pour assurer le meilleur impact social possible ? La réponse réside, très certainement, dans le « paradoxe de la stratégie », identifié par Michael Raynor. Avec un environnement incertain et concurrentiel, une organisation doit faire des choix pour se démarquer. Ces

choix peuvent se voir comme un pari, et comme tout pari, un risque est associé. Il n'est pas certain que ces choix permettent d'obtenir les résultats escomptés. Une organisation qui refuse de faire ces choix a peu de chance de connaître le succès. Elle minimise également ses chances de connaître un échec.

En d'autres termes, les organisations pérennes ont souvent un point commun avec celles qui connaissent des échecs : elles ont une stratégie ! Dans le premier cas, les choix stratégiques sont « bons » ! Dans le second cas, ils sont avérés « mauvais ». En revanche, les entreprises qui parviennent tout juste à survivre ont rarement une stratégie, car elles affaiblissent leur position dans un environnement de plus en plus contraint.

Quelques définitions : projet, plan stratégique et mise en œuvre⁴

Comme toute entreprise, les associations et les entreprises solidaires n'échappent donc pas à la nécessité d'avoir une stratégie solide, mais la plupart des dirigeants utilise ce mot pour désigner toutes sortes de programmations ou de plans moyen terme.

Nous vous proposons, ici, de distinguer les principaux documents :

Le projet d'utilité sociale (ou projet associatif pour une association) est l'un des éléments fondateurs d'une association ou d'une entreprise solidaire. Il est le fruit d'une réflexion collective, il formule son identité et répond à la question « Qui sommes-nous ? ». Il doit permettre de donner le sens pour fédérer l'ensemble des acteurs du projet.

Le projet d'utilité sociale comprend généralement :

1) La vision, qui décrit le monde tel que l'organisation l'imagine, un monde

idéal, rêvé, atteignable, telle une utopie réalisable. Ce monde peut concerner la planète entière, un pays, une ville, un quartier... Elle explicite la visée transformatrice à long terme de l'association ou de l'entreprise solidaire (transformer les modes de consommation, rendre accessible la finance solidaire, etc.).

2) La mission, c'est la manière d'agir pour tendre vers la vision décrite. Elle détaille comment le projet contribue à résoudre les problématiques sur lesquelles l'organisation est positionnée.

3) Les valeurs vont plutôt traduire l'état d'esprit de l'organisation et constituer un guide.

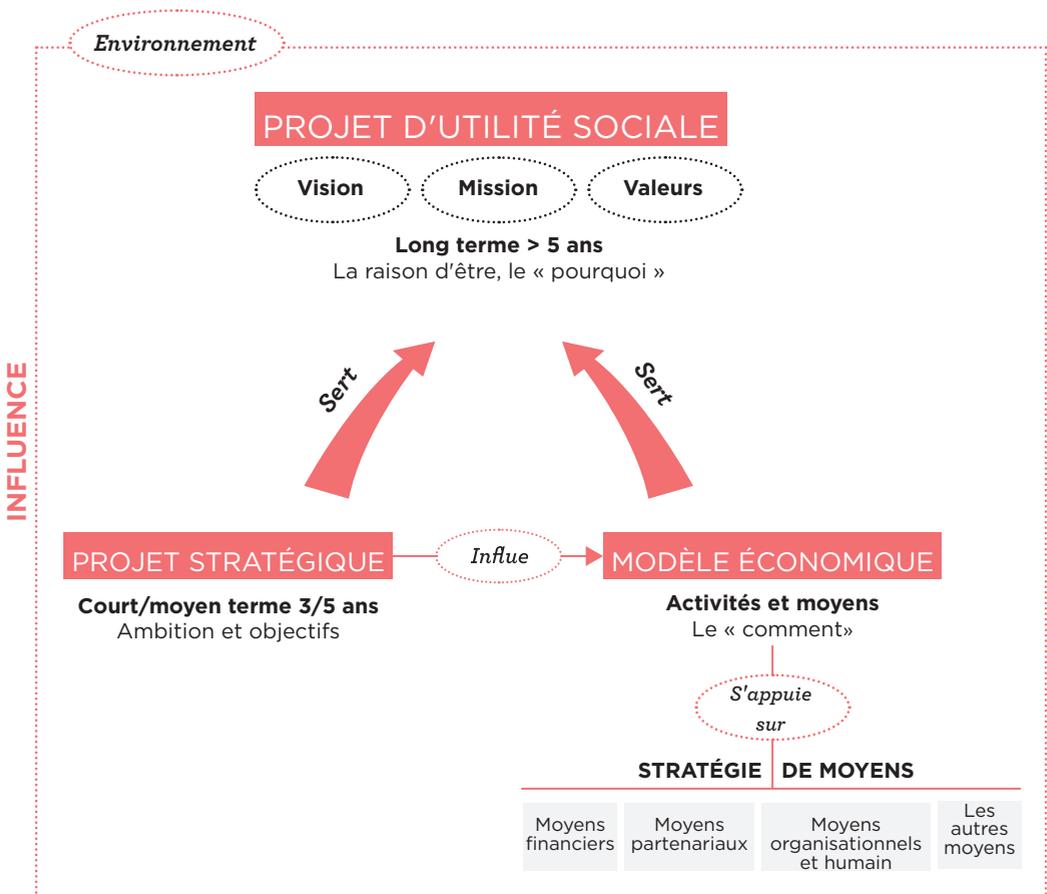
³. Article Harvard Business Review, « Pourquoi la plupart des entreprises n'ont-elles pas de stratégie ? » Jérôme Barthélémy, avril 2021

⁴. IFA - Institut Français des Administrateurs, Guide « Les grands enjeux de la gouvernance des associations et fondations », juillet 2023

Le plan stratégique répond à la question « que souhaitons-nous faire d'ici 3 à 5 ans ? ». En d'autres termes, il s'agit de l'ambition que se fixe à moyen terme l'organisation. Le plan stratégique explicite cette ambition en détaillant le chemin pour y parvenir et les grands objectifs à réaliser. Il doit être cohérent avec le projet d'utilité sociale porté par l'organisation et doit tenir compte des forces et faiblesses de l'organisation, mais aussi des menaces et

des opportunités pour bien se positionner dans les années à venir.

Pour cela, vous devrez analyser la situation actuelle, définir des cibles et les traduire en objectifs stratégiques. Comment réduire vos risques ? Comment faire des opportunités des nouvelles tendances dans votre secteur d'activité ? Quelles activités devez-vous développer ou faire évoluer ?





À NOTER

Rédiger un projet d'utilité sociale et un plan stratégique nécessite du temps et de la méthode. N'hésitez pas à le mener en intelligence collective.

Il doit être conduit par la gouvernance, en associant les équipes salariés et bénévoles, ainsi que les partenaires de l'association et les bénéficiaires du projet.

Un projet associatif ou d'utilité sociale se revoit tous les 10 à 15 ans, alors qu'un plan stratégique doit être actualisé tous les 3 à 5 ans.

Pour vous aider, vous pouvez répondre aux questions suivantes : sommes-nous capables de décrire un idéal à 5 ans ? Qu'est ce qui nous freine aujourd'hui dans la mise en place de cet idéal ?

Le plan d'actions opérationnel découle du plan stratégique. Il vous permet de détailler et de séquencer, par période, les actions à mener et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Il est généralement établi annuellement dans les organisations.

Le programme d'investissement⁵ indique la liste des investissements que vous

devrez réaliser pour mettre en œuvre votre plan stratégique. Ce programme doit être chiffré. Il peut être pluriannuel, si les investissements sont réalisés sur plusieurs exercices.

Une fois le programme d'investissement établi, vous pourrez ensuite piloter vos investissements.

B. Je sais analyser mon environnement et les tendances émergentes

En stratégie, l'analyse de l'environnement est essentielle, tant sur les aspects économique, politique que social. Pour porter votre réflexion stratégique, vous devrez évaluer les différentes composantes, tensions et rapports de force dans votre environnement, c'est-à-dire, comprendre l'évolution des besoins de vos bénéficiaires, la rapidité de mutation technologique possible sur votre secteur d'activité, l'évolution du cadre réglementaire, la capacité d'influence de vos donneurs d'ordre, etc.

Pour cela, vous pouvez utiliser trois outils complémentaires pour analyser votre environnement :

1) Le modèle du PESTEL, qui permet d'identifier les facteurs d'influence de l'environnement et les projette dans une vision moyen terme. Les facteurs d'influence peuvent venir de mouvements sociétaux, politiques ou démographiques et peuvent constituer des sources d'opportunités à explorer ou des écueils à anticiper. Ils détaillent six thématiques : socioculturel (changement démographiques), économique (inflation, niveau de chômage), politique (fiscalité, stabilité politique), technologique (innovation), écologique (risque climatique, réglementations environnementales), légal (normes de santé et de sécurité, lois et réglementations).

2) L'analyse des 5 forces de PORTER, qui porte la réflexion sur l'environnement concurrentiel. Le modèle vise à comprendre et à analyser les différentes forces présentes sur un secteur. Il détaille les cinq forces suivantes : le degré de rivalité avec les concurrents, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients.

3) La vision prospective. Ce travail sur votre environnement doit également vous permettre d'identifier les tendances émergentes, elles se caractérisent par une évolution dans un même sens (risque ou opportunité) et qui connaissent une accélération significative, voire inattendue. On peut citer, par exemple, l'accélération de la flexibilité spatio-temporelle de ces dernières années dans le monde du travail. Pour identifier les nouvelles tendances qui pourraient concerner votre organisation, n'hésitez pas à consulter les sites prospectifs comme France Stratégie www.strategie.gouv.fr



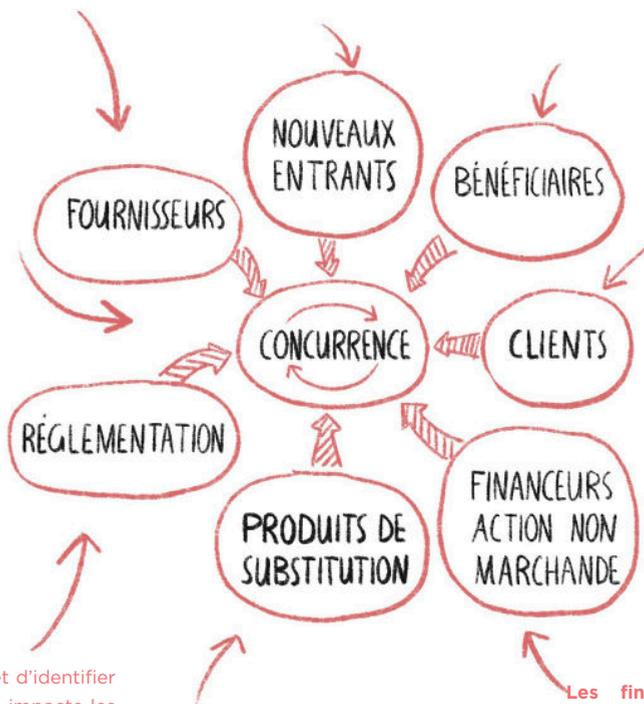
Nous proposons, ci-dessous, un modèle revisité et complété pour les associations et entreprises solidaires. Chaque flèche ici représente une **force**, et ce sont ces forces qui doivent être comprises : par exemple, quelles forces exercent les clients, sur vos concurrents et vous-même ? Comprendre ces éléments permet d'identifier les leviers actionnables.

Pour les fournisseurs : quelle marge de manœuvre avez-vous ? Pouvez-vous faire baisser les prix d'achat, ou allonger les délais de paiement facilement (par exemple par la négociation, ou en changeant de fournisseurs, ou encore en modifiant votre offre de façon à vous passer de tel type d'achat) ? Ou n'avez-vous aucune marge de manœuvre ?

Nouveaux entrants : c'est souvent mal compris : il ne s'agit pas de regarder ceux qui viennent d'arriver (qui, de facto, sont déjà des « concurrents »), mais ceux qui pourraient arriver. Est-ce facile d'entrer sur ce secteur ? Si oui : quel impact cela a sur les autres forces ? (par exemple : pression sur les prix¹ bas pour dissuader l'entrée de nouveaux s'il n'y a que peu de barrière). Les barrières peuvent être liées à des compétences, à la réglementation.

Les bénéficiaires sont ceux qui bénéficient de votre offre et ne la paient pas (ou qu'une petite partie). Il s'agit donc d'un cadre non-marchand, qui suppose l'existence de financeurs de cette action non-marchande. Qu'attendent-ils ? Comment leurs besoins évoluent ? Qu'est-ce qui les intéresse ou plus dans votre offre ? Quels sont ceux que vous visez en priorité ?

La concurrence concerne ceux qui répondent à la même demande que vous. Quelle pression font-ils peser sur les prix¹ (en faisant baisser les leurs) ou sur l'offre (en essayant de proposer une offre la plus complète) ? Quelles sont les nouvelles tendances qui peuvent impacter mon activité ? En quoi mes concurrents répondent-ils mieux aux besoins ?



Les clients sont ceux qui bénéficient de votre offre et la paient eux-mêmes. Il s'agit donc d'un cadre marchand. Qui sont-ils ? Comment leurs besoins évoluent ? Qu'est-ce qui les intéresse dans votre offre ? Quelle marge de manœuvre avez-vous sur les prix / délais de paiement / complétude de l'offre ? En quoi ce que vous leur proposez répond mieux/moins bien que ce qui existe par ailleurs ?

La réglementation permet d'identifier en quoi la réglementation impacte les autres forces (barrière aux nouveaux entrants, norme conduisant à des obligations d'achat, etc.) Quelles contraintes réglementaires et fiscales pèsent sur votre activité ? Est-ce que le cadre législatif de votre activité a évolué ? Comment se comportent les autres acteurs ?

Les produits de substitution sont ceux qui répondent aux mêmes besoins (des clients / bénéficiaires / financeurs action non-marchande) avec une offre différente. Existe-t-il des réponses qui demain pourraient se substituer à votre activité ? Cette menace est-elle existentielle pour vous, voire pour votre secteur ?

Les financeurs de l'action non-marchande viennent également chercher quelque chose en finançant vos actions. Quelles sont leurs attentes ? Comment évoluent-elles ? Quelle marge de manœuvre avez-vous en termes de montant (maintien / augmentation) et à quelle condition (évolution de l'offre, du public visé, du territoire, ...) ? Quels futurs financeurs potentiels existent, et quelles attentes ont-ils ? Quelles sont les nouvelles exigences à venir (gestion, reporting, évaluation...)

C. Je sais définir mon positionnement stratégique

Une fois l'analyse de votre environnement établie, vous pouvez penser votre positionnement stratégique. Nous vous proposons une réflexion en 6 étapes et les conseils suivants.

ÉTAPE 1 : IDENTIFIEZ ET FAITES LE POINT SUR VOS ACTIVITÉS, VOTRE OFFRE ET SON MODÈLE DE FINANCEMENT

Les activités se caractérisent par le fait qu'elles apportent une solution à un besoin spécifique de votre cible de clients et/ou bénéficiaires ou partenaires (par exemple : faire du plaidoyer, vendre un produit ou un service spécifique pour un client ou un bénéficiaire...). Elles doivent être analysées sous plusieurs angles.

Les offres

- > Quelles sont les offres clés ? Quels sont leurs objectifs ?
- > En quoi ces offres sont cohérentes entre elles ? En quoi contribuent-elles au projet d'utilité sociale ?
- > À quelles cibles (bénéficiaires, clients ou partenaires financeurs) s'adressent-elles ?

La pertinence de la solution

- > Quelles solutions les offres apportent-elles ? Avec quels services ou produits ?
- > Avec quelles modalités de distribution et de communication ?
- > La solution proposée et les modalités de distribution et de communication répondent-elles aux besoins et aux habitudes des cibles ?
- > Y-a-t-il des améliorations à apporter ?

Les modalités de contribution

- > Par qui sont financées ces offres ? Par les clients, bénéficiaires ou partenaires financeurs ?
- > Comment sont mises à contribution les cibles (subventions, vente, abonnement, cotisation, mécénat...) ?
- > Ces modes de contribution sont-ils adaptés à vos cibles ?
- > Avec quel niveau de contribution et quel prix ? Est-il trop élevé ou trop bas par rapport à la solution que vous proposez ou leur capacité à payer ?



CONSEIL N°1 : CONSTRUISEZ UNE OFFRE PAR RAPPORT À LA DEMANDE ET AUX BESOINS DE VOS BÉNÉFICIAIRES

Si l'on devait résumer les clés d'une bonne stratégie, c'est tout simplement de construire ou de coconstruire avec les bénéficiaires et les partenaires, l'offre par rapport au besoin identifié. Cette offre doit toujours prendre en compte la réponse déjà existante pour couvrir le besoin sur le territoire.

CONSEIL N°2 : NE RÉPONDEZ PAS À TOUS LES BESOINS !

Une stratégie repose sur les besoins que l'on décide de combler et sur les produits ou services que l'on décide d'apporter, mais en même temps sur ceux pour lesquels on décide de ne rien faire. On ne peut pas répondre à tous les besoins, il ne faut pas surestimer ses forces ! Ce point est particulièrement difficile, voire douloureux pour les associations et les entreprises solidaires, qui auront envie de combler tous les besoins de leur champ d'activité.

ÉTAPE 2 : IDENTIFIEZ CE QUI FAIT DE VOUS, UNE ORGANISATION UNIQUE DANS CE QU'ELLE PROPOSE ET DANS LES BESOINS QU'ELLE CIBLE

Il est très important d'avoir en tête qu'une association ou entreprise solidaire a pour mission de répondre à des besoins peu ou mal couverts. L'enjeu est donc de se différencier dans la réponse aux besoins par rapport à des acteurs ou des dispositifs qui agissent sur le même territoire et dans le même secteur que vous. Vous différencier permettra non seulement de renforcer votre utilité sociale, mais également de bénéficier d'une meilleure lisibilité de votre positionnement auprès de vos partenaires, notamment vos financeurs. La bonne lecture de votre environnement vous sera utile à cette étape.

L'objectif de cette analyse est de comprendre la pertinence de vos offres au regard des besoins et de votre projet d'utilité sociale, d'envisager des pistes d'amélioration de votre offre et surtout de comprendre ce qui fait de vous une structure unique. Pour cela, il convient d'identifier vos principaux points forts (cela peut être des partenariats, des savoir-faire, des compétences uniques, une organisation spécifique...). On parle, ici, « d'avantage concurrentiel », c'est-à-dire ce qui vous procure un atout stratégique par rapport aux autres structures qui exercent des activités similaires. Même si le terme peut sembler loin de la culture de l'ESS, c'est une notion clé en stratégie.



CONSEIL N°3 : INUTILE D'IMITER, SOYEZ UNIQUE ET COHÉRENT AVEC VOTRE OBJET SOCIAL !

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe de nombreux besoins à satisfaire, auprès de bénéficiaires parfois différents, et des réponses déjà existantes. Prenons le cas d'une association de football dans une petite ville, elle ne satisfera pas les besoins de tous les habitants, notamment par le manque de diversité des activités sportives proposées, par la faiblesse des amplitudes horaires qui ne conviendront pas à tous... On peut donc dire que la meilleure réponse pour une catégorie de bénéficiaires ne l'est pas forcément pour une autre.

Comme toute entreprise, aucune association ou entreprise solidaire n'est véritablement la meilleure dans son domaine, car elle ne couvre qu'une partie des besoins.

Un des premiers écueils serait, alors, de chercher à « gagner la première place », en empruntant la même voie que les autres acteurs du secteur, tout en pensant que l'on obtiendra de meilleurs résultats. Si l'objectif d'une association ou d'une entreprise solidaire est de devenir la première dans son secteur d'activité, les autres acteurs risquent à leur tour de l'imiter et leurs différences vont alors s'aplanir. Les financeurs de l'action n'auront plus alors qu'un seul critère de choix pour la différencier : le coût de l'action.

Ce type de pratiques existent dans le monde économique classique ; il entraîne généralement une inévitable chute des prix. Le seul remède devient alors la fusion afin de réduire le nombre d'acteurs sur le secteur et pouvoir ainsi revoir la politique tarifaire.

L'Économie sociale et solidaire n'est malheureusement pas épargnée. Certains secteurs dans le cadre de commandes publiques notamment, se retrouvent contraintes d'homogénéiser leurs pratiques et perdent, ainsi, les particularités de leur projet associatif. Comment continuer d'avoir un apport pertinent quand une association ou une entreprise solidaire perd son projet d'utilité sociale, c'est-à-dire ce qui fait d'elle une organisation unique ?

On parle « d'avantage concurrentiel » quand une organisation ne cherche pas être la première, mais à être unique, autrement dit, quand elle crée une valeur supérieure pour ses bénéficiaires cibles. Si vous tentez de servir les mêmes bénéficiaires, de combler les mêmes besoins avec un coût relativement similaire, on peut dire que vous n'avez pas de stratégie.

Rappelons que l'objectif d'une association ou d'une entreprise sociale est d'avoir le meilleur impact social possible, cela revient à s'interroger sur la meilleure façon d'utiliser ses ressources pour contribuer à son objectif social.

ÉTAPE 3 : ÉVALUEZ VOTRE TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT

Vos choix de trajectoire devront répondre aux éléments issus de votre diagnostic, c'est-à-dire, à :

- Votre positionnement stratégique qui découle des opportunités et menaces que vous aurez identifiés (externes). Par exemple : des besoins mal couverts sur un territoire donné, une présence de nouveaux acteurs sur le territoire, un encadrement fiscal en évolution.
- Vos points forts et points faibles (internes) : vos ressources humaines, les savoir-faire, l'existence de partenariats forts... S'il fallait résumer, toute évolution de vos offres doit s'appuyer sur vos compétences-clés et vos spécificités, plutôt que les faiblesses de votre organisation.

Nous vous proposons quatre trajectoires types pour vous guider dans vos choix⁶.

<i>Les quatre trajectoires</i>		
Nouvelle cible	Développement	Diversification
Cible existante	Consolidation	Amélioration
	Offre existante	Nouvelle offre

Développement. Il consiste à s'appuyer sur une offre déjà existante que vous souhaitez développer auprès de nouvelles cibles (bénéficiaires, partenaires financeurs, territoires, etc.) Optez pour ce choix si votre offre permet de contribuer fortement à votre projet et/ou votre pérennité économique (par des économies d'échelle ou l'atteinte du seuil de rentabilité par exemple) et qu'elle permet d'améliorer votre impact ou qu'il y a une opportunité de développement de votre solution. Dans ce cas, veillez à ce que vous ayez les capacités de développer cette activité (partenaires, moyens matériels et techniques, communication et marketing, etc.)

Exemple : *une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) dans le maraîchage qui se rémunère grâce à la vente de paniers aux particuliers peut faire le choix de s'ouvrir à une nouvelle cible (les restaurants collectifs par exemple) pour augmenter ses volumes de vente.*

6. Ces catégories sont librement inspirées de la matrice d'Ansoff.

Diversification. Cela consiste à créer une nouvelle offre dirigée vers une nouvelle cible ou de nouveaux besoins non couverts. Optez pour cette option si vous avez identifié des opportunités de diversification ou que vous pouvez vous appuyer sur vos savoir-faire pour créer une nouvelle offre. Attention à avoir les moyens de vos ambitions, à l'articulation avec vos activités existantes et à la cohérence avec votre projet !

Exemple : un Fab-Lab propose la mise à disposition d'imprimantes 3D pour expérimenter de nouvelles solutions innovantes. Il développe de nouvelles activités de formation autour des enjeux du numérique et un espace de coworking pour le grand public.

Amélioration. Elle consiste à garder sa cible mais à apporter des améliorations dans l'offre (façon de délivrer le service, réponse à un besoin...). L'idée ici est d'améliorer la proposition de valeur, génératrice de revenus et d'impact. Vous pourrez ainsi, pourquoi pas, ajuster vos prix, vos demandes de financements ou vos cotisations.

Exemple : une coopérative d'architectes proposant des prestations en tant que maître d'œuvre pour les pouvoirs publics en matière d'urbanisme durable en lien avec les acteurs de l'ESS. Malgré l'implication importante des équipes, l'activité ne générait pas suffisamment de revenus. La coopérative s'est finalement rabattue sur une offre d'assistance à maîtrise d'ouvrage, plus rémunératrice et tout aussi contributive au projet d'utilité sociale.

Consolidation. Vous gardez la même cible et la même offre, mais vous souhaitez agir plus directement sur les coûts (en optimisant les moyens, par exemple en sous-traitant une activité) ou les revenus (en valorisant mieux votre offre via une étude d'impact présentée auprès de partenaires par exemple).

Exemple : un centre social a effectué un diagnostic qui lui a permis d'identifier ses différentes offres et d'évaluer leurs différents coûts. Ce diagnostic a permis de mieux objectiver la création de valeur du centre social et de négocier une revalorisation du soutien financier de la Caisse d'allocations familiales (Caf).

D. J'évalue la cohérence de mes moyens au regard de mon positionnement stratégique

La mise en œuvre d'une stratégie nécessite des moyens. Il convient donc logiquement de vérifier la cohérence de ces moyens avec le positionnement de votre entreprise.

ÉTAPE 4 : IDENTIFIEZ LES MOYENS QUI VONT VOUS PERMETTRE DE METTRE EN ŒUVRE VOS OFFRES

Adapter votre activité nécessite une stratégie claire et des moyens suffisants pour la mettre en œuvre.

Les moyens humains et organisationnels

- Quels sont les moyens humains (salariés, bénévoles, gouvernance, etc) ?
- Quelles sont les compétences clés et les savoir-faire ?
- Quelles sont les différentes fonctions au sein de l'organisation ?
- Quelles sont les activités clés (production, logistique, distribution, communication, etc) ?

Les moyens partenariaux

- Qui sont les principaux partenaires (partenaires financeurs, sous-traitants, partenaires stratégiques, ...) ?
- Quels sont leurs apports dans votre modèle ?
- Quel est leur niveau d'engagement dans votre structure ? Comment pourrait-il évoluer ?

Les moyens financiers

- Quels sont les besoins pour financer les investissements et les décalages de trésorerie (besoins en fonds de roulement) ?
- Quels sont vos moyens financiers (prêts bancaires de court terme et de moyen long terme, fonds de roulement, fonds propres,...) ?
- Quelles sont vos relations avec votre banquier ou vos investisseurs ?

Les autres moyens

- Quels sont les autres moyens matériels (bâtiments, système d'information, etc) ?



CONSEIL N°4 : FAVORISEZ LA COHÉRENCE INTERNE POUR DÉFENDRE VOTRE « TOUR IMPRENABLE »

Il faut s'appuyer sur vos compétences clés, celles qui marquent votre différence par rapport aux autres acteurs (votre « tour imprenable »), et sur la cohérence de ces compétences avec l'ensemble de vos activités et de votre chaîne de valeur.

La cohérence découragera les autres organisations à répondre au même besoin sur la même cible : difficile de copier et reproduire ce qu'une structure a déjà fait, ce qui pose très souvent un défi important sur les plans institutionnel et organisationnel.

Pour cela, il vous sera nécessaire :

- De bien aligner votre activité sur votre proposition de valeur,
- De dimensionner les moyens, de manière cohérente, à votre positionnement,
- De penser vos moyens, de manière à ce qu'ils se renforcent et se complètent, afin de permettre une réelle synergie.

ÉTAPE 5 : ÉVALUEZ L'ADAPTATION DE VOS MOYENS À VOTRE POSITIONNEMENT ET À LA SAUVEGARDE DE VOTRE « AVANTAGE CONCURRENTIEL »

L'enjeu, ici, est d'anticiper au mieux vos besoins et par la même occasion... éviter de vous mettre en difficulté. À partir des constats de l'étape n°4, vérifiez que les moyens sont adaptés à votre positionnement. Il se peut, par exemple, que votre structure fonctionne sur une multiplicité d'appels à projets, ce qui nécessite un système d'information adapté pour suivre les projets (et les conventions) et une assise financière importante liée aux variations d'activités. Il faudra peut-être ajuster ou développer de nouveaux partenariats (construire une offre commune, assurer de la prescription, acquérir de nouvelles compétences...), adapter les RH, se doter d'un nouveau système d'information ou encore solliciter des solutions de financement (pour réaliser des investissements ou renforcer le fonds de roulement).

Il est malheureusement rare d'avoir en « réserve » les moyens nécessaires pour répondre à l'évolution d'une stratégie. Sa mise en œuvre nécessite des moyens additionnels et du temps avant d'avoir les effets positifs escomptés.

Si vos moyens ne sont pas suffisants et/ou doivent être adaptés, il conviendra d'identifier vos besoins d'investissement, de les caractériser, puis de les chiffrer. Bien choisir ses investissements peut largement devenir un casse-tête. Il faut être concentré sur vos véritables besoins, jauger la prise de risque acceptable, évaluer votre capacité financière et s'assurer de votre équilibre économique. Vous pouvez vous orienter vers des solutions favorisant la mutualisation des investissements (ex : CUMA avec la mise en commun du matériel agricole).

Toutes ces évolutions se traduiront par l'évolution de vos coûts : charges financières, masse salariale, charges externes (recours aux sous-traitants)... Bref quand il s'agit de changement, il convient d'anticiper au maximum les coûts induits ! Vous devez chiffrer l'impact sur votre modèle. Appuyez-vous sur un budget prévisionnel ! Vous pourrez faire le point sur les nouveaux coûts engendrés et ainsi estimer les produits à générer.

ÉTAPE 6 : ÉVALUEZ LES IMPACTS SUR VOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Définir un positionnement stratégique et une stratégie de moyens associée doit vous permettre d'être à la fois plus pertinent dans votre action, donc votre réponse sociale, mais aussi de viabiliser votre modèle économique.

Vous devez pouvoir le traduire dans votre modèle et vous assurer de la pérennité de votre organisation. Pour cela, vous devez étudier la structure de vos revenus (subventions d'exploitation, chiffre d'affaires, etc.) et de vos coûts (coûts fixes et coûts variables). Si vous avez plusieurs offres, n'hésitez pas à répartir les coûts et les revenus par offre pour avoir une analyse plus fine (voir encadré suivant). Pour finir, vérifiez que ces différentes offres vous permettent de dégager des marges pour couvrir les coûts ou les charges. Vous retrouverez ces données principalement dans votre compte de résultat.

L'équilibre économique

- > Parvenez-vous à dégager des marges sur l'ensemble ou sur certaines offres ?
- > Y-a-t-il une dépendance spécifique à un partenaire financeur, à un client ou à une activité en particulier ?
- > La structure des coûts (coûts fixes, coûts variables) implique-t-elle d'augmenter l'activité ?
- > Existe-il des coûts à optimiser (par l'augmentation de la productivité, mutualisation, par exemple) ou à variabiliser (par l'usage de la sous-traitance par exemple) ?

Des investissements qui découleraient de votre stratégie de moyens doivent pouvoir être pris en compte dans votre modèle économique : par exemple, si vous faites le choix d'augmenter votre capacité de production, les gains obtenus devront couvrir, dans le temps, l'investissement que vous aurez dû réaliser pour y parvenir.



CONSEIL N°5 : CALCULEZ BIEN L'ENSEMBLE DE VOS COÛTS !

Bien calculer ses coûts est nécessaire pour diagnostiquer votre modèle et vous amènera peut-être à revoir votre politique tarifaire ou à agir sur vos coûts (fournisseurs, mutualisation...). Le coût de revient d'un produit, d'un service ou d'une prestation est le total des sommes engagées pour le produire.

Identifier les charges directes et indirectes

Les « charges directes » sont les charges directement imputables à une activité donnée (achat des matières premières ou de marchandises, main d'œuvre mobilisée...). Les « charges indirectes » comprennent, entre autres, les amortissements pour les immobilisations servant à toute l'entreprise (bâtiment, flotte de véhicules...), les salaires des fonctions support (comptabilité, gestion des ressources humaines...).

Calculer le prix unitaire à partir de vos charges directes

C'est plutôt simple, car vos charges directes participent directement à la réalisation d'un service. Pour prendre l'exemple d'une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE) :

- Pour le panier solidaire **A**, il y a un salarié à plein temps qui utilise des intrants. Cela vous revient à 3 000 euros par mois. Vous produisez 350 paniers par mois. Chaque panier vous revient à 13 euros.
- Le panier **B** mobilise un salarié à plein temps et nécessite un peu moins d'intrants. Cela vous revient à 2 500 euros par mois. Vous produisez 250 paniers **B** par mois. Chaque panier **B** vous revient à 17 euros.

Répartir les charges indirectes et calculer le prix unitaire

	PANIER A	PANIER B
Chiffre d'affaires	4 550	4 250
Charges directes	3 000	2 500
Charges indirectes	1 375	1 125
Coût	4 375	3 625

Vous devez affecter des charges indirectes sur les activités. Vous pouvez opter pour une répartition en fonction du poids de la charge salariale des charges directes. Vos charges directes représentent 55% pour les paniers **A** et 45% pour les paniers **B**.

Une personne s'occupe de la comptabilité et des tâches administratives pour 2 500 euros cotisations comprises. Vous pouvez considérer que 55% de ces 2 500 sont à imputer pour les paniers **A** et 45% pour les paniers **B**, soit respectivement 1 375 euros et 1 125 euros.

Sachez qu'il existe d'autres méthodes de calcul potentiellement plus adaptées à votre organisation et à la nature de charges indirectes.



CONSEIL N°6 : SYNTHÉTISEZ LES ÉVOLUTIONS, IMPACTS ET LEVIERS

Après avoir défini une trajectoire, vous devrez fixer des objectifs plus opérationnels (nombre de ventes à atteindre, nombre de bénéficiaires à servir, améliorer les relations avec les partenaires, etc.).

Il peut être intéressant de synthétiser l'ensemble de ces évolutions pour mieux pouvoir piloter votre stratégie de développement.

		Offre 1	Offre 2
Stratégie d'évolution	Évolution du périmètre	Développement, amélioration, etc.	
	Objectif	Augmentation des ventes ou des activités, etc.	
Impact	Impact sur les moyens	Moyens financiers, humains, matériels	
	Impact sur les coûts	Charges financières, charges externes, amortissements...	
Leviers	Piste d'optimisation	Sur les investissements, les emplois, autres...	
	Leviers de revenus envisagés	Cotisations, subventions, vente, etc.	

Tout ça, c'est de la « stratégie »⁷



...dont fait partie l'analyse du modèle économique qui doit être considérée à chaque étape stratégique :



Tous ces éléments se pensent dans le projet :
il faut penser stratégie comme un ensemble de principes directeurs dans le temps

En conclusion. Pour être efficace socialement, les organisations doivent prendre en compte leur environnement, les réponses déjà fournies sur leur territoire d'intervention, définir des bénéficiaires cibles, les besoins qu'il reste à combler, et déterminer la façon de répondre à ces besoins en fonction de leurs compétences propres. Être unique, et non imiter les autres, en s'appuyant sur des activités différentes qui répondent aux besoins de leurs bénéficiaires cibles et sur leurs forces, leur « avantage concurrentiel ».

C'est ce travail important qui vous permettra d'adopter une stratégie pour votre organisation, en fonction de votre légitimité, de vos compétences propres, et ainsi de guider votre projet, pour être le plus « efficace socialement », avoir l'impact social le plus fort.

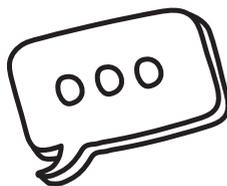
Cette stratégie devra être traduite dans votre modèle économique, en prenant en compte les impacts et en identifiant l'ensemble des coûts. C'est sur cette base que la réflexion sur votre modèle économique peut s'ouvrir !

7. Pour en savoir plus, se reporter au guide « Pour pouvoir investir, je réussis ma levée de fonds solidaire », disponible sur le site de France Active.

INTERVIEW : TREMPLIN

RENDRE COHÉRENT SA STRATÉGIE AVEC
SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

Martial Do, *Directeur Général*
de l'association TREMPLIN



Pouvez-vous nous présenter le projet social de votre organisation et son activité, en quelques mots ?

Tremplin est une association qui travaille dans le champ de la lutte contre l'exclusion depuis 35 ans, principalement dans l'Ain, avec comme projet social l'insertion sous toutes ses formes : un toit, un emploi, un accompagnement adapté. Cela couvre de nombreuses activités (hébergement d'urgence, logement accompagné, IAE, accompagnement socio-professionnel), entre lesquelles l'association crée des passerelles. L'association accompagne ainsi plusieurs milliers de personnes chaque année.

Comment avez-vous conduit votre dernier projet stratégique ?

Le conseil d'administration de l'association s'en est saisi en travaillant d'abord la vision, en lien avec le projet associatif. Ensuite, il y a eu des séminaires stratégiques entre membres du CA, d'une part, et membres de l'encadrement, d'autre part ; ainsi que trois séminaires communs afin de croiser les deux groupes.

Les séances de travail des cadres, préparées en amont par chacun, avaient pour but de favoriser les échanges entre professionnels des différents pôles afin de construire une vision consensuelle des points forts et points faibles par segment d'activité. Cela a abouti à la définition de 8 axes stratégiques pour la période 2022-2027. Le travail de synthèse, par les membres du CA, des grands plans d'actions qui en découlent est toujours en cours.

Avez-vous pris en compte les évolutions de votre environnement ? Si oui, comment et quelles sont-elles ?

Lors de chaque séminaire, nous partageons une actualisation de l'environnement

général de nos activités, à savoir les politiques d'action sociale et leurs enjeux afin d'en avoir une lecture commune. Nous avons aussi utilisé les outils classiques du diagnostic stratégique d'entreprise : Swot, Pestel... même s'il faut faire preuve de pédagogie, les outils adaptés dans le monde de l'entreprise n'ont pas forcément la cote dans le monde associatif.

L'environnement de Tremplin, actuellement, c'est, d'une part, un désengagement de la puissance publique, la volatilité des politiques publiques (avec l'alternance de plans de développement et de plans d'économie) et les retards de paiement des financeurs publics (pesant sur la trésorerie) et, d'autre part, un contexte inflationniste. La conséquence, c'est une logique de concurrence accrue entre les gros acteurs pour capter les budgets. Nous faisons donc face à l'hyper expansion de certaines structures, en capacité de répondre à des appels à projets nationaux et locaux, y compris sur des territoires où elles ne sont pas installées, et d'avaloir des petites structures en difficulté de trésorerie. Tremplin veut se développer pour ne pas se faire manger et, pour cela, fait de la prospective et anticipe le coup d'après afin d'innover.

Comment cherchez-vous à vous démarquer des autres acteurs intervenant dans votre champ d'activité ?

Tout d'abord, Tremplin souhaite répondre aux besoins sociaux mal ou pas couverts mais pas aux besoins couverts par d'autres opérateurs qui font bien leur travail. Ensuite, notre organisation repose sur deux fondamentaux : le professionnalisme et l'innovation. On revendique une qualité du travail, une quantité et une vitesse d'exécution au-dessus des autres opérateurs ; ce sont les clés managériales de l'association. Cela est possible grâce à l'optimisation des

fonctions supports (d'où la nécessité de se développer pour atteindre la taille critique) et la transversalité entre les 4 pôles.

Quant à l'innovation, elle infuse l'association à tous les niveaux : la réflexion prospective et l'innovation sociale sont incluses dans l'évaluation de l'encadrement, encouragé à se nourrir de l'intelligence extérieure. Ainsi, Tremplin est sans cesse force de proposition auprès des collectivités afin de proposer des projets innovants, adaptés aux évolutions des besoins et des publics, sans empiler les dispositifs.

On veut créer un gros bateau attrayant avec une réactivité de start-up. On a donc besoin d'anticiper car la force d'inertie pour freiner et virer de bord est importante.

Diriez-vous que votre modèle économique est cohérent avec votre positionnement stratégique ? Si oui, comment a-t-il évolué ces dernières années ?

L'évolution a été complexe car nous sommes passés d'un modèle économique reposant totalement sur les financements publics à un modèle entrepreneurial, avec des temporalités de financement différentes pour chacune des activités, et dans un contexte de triplement de l'amplitude budgétaire.

Nous revendiquons une approche entrepreneuriale où les pouvoirs publics sont des clients : ce ne sont pas les collectivités qui aident l'association à se développer en la finançant, c'est l'association qui aide les collectivités à mettre en place leurs politiques publiques avec des professionnels qualifiés.

Nous avons un raisonnement économique sur chaque activité : on ne maintient pas une activité qui présente un déficit structurel, quelle que soit sa portée politique, mais on préserve le projet social en déployant les moyens autrement. Le modèle de l'ensemble permet la mutualisation des besoins, grâce à la constitution d'un groupe associatif.

Il faut accepter de perdre de l'argent sur certains projets pour un temps et équilibrer l'ensemble : les activités les plus porteuses du moment permettent de financer les activités un peu moins porteuses ou temporairement déséquilibrées.

Et enfin, quels conseils donneriez-vous à des dirigeants qui souhaitent faire évoluer leur modèle économique, parce qu'ils se trouvent aujourd'hui dans une impasse ?

Il faut un bon outillage conceptuel et technique en pilotage, finance et gestion. Il ne faut pas séparer le positionnement de la stratégie financière et ne pas sous-évaluer la question de la trésorerie. Le modèle associatif n'empêche pas un modèle d'entreprise : il faut avoir une vision excédentaire sur chaque activité, capable de générer une capacité d'autofinancement pour garantir la pérennité du projet. L'hybridation des modèles est nécessaire ; il faut se mettre en veille, à l'écoute de l'innovation de demain.



2.

**COMMENT
TRADUIRE
SA STRATÉGIE**
DANS SON MODÈLE
ÉCONOMIQUE
D'UTILITÉ SOCIALE ?

Avoir travaillé votre stratégie et défini les objectifs à atteindre est un préalable pour pouvoir construire votre modèle économique, qui n'est qu'une traduction de la stratégie envisagée. Nous allons

maintenant nous atteler à définir ce que recouvre un modèle économique et son utilité, mais aussi et surtout les spécificités des modèles économiques des organisations d'utilité sociale.

A. Je comprends la notion de modèle économique d'utilité sociale

UNE DÉFINITION LARGE. Si la notion de modèle économique est de plus en plus mobilisée, sa définition n'est pas toujours chose aisée. Une approche résumée à une problématique de ressources économiques comporte deux écueils.

Elle oublie que bien au-delà de se centrer sur des problématiques purement économiques, un modèle économique sert avant tout un projet d'utilité sociale. Aborder le modèle économique comme un enjeu de revenu, peut faire courir le risque de générer des comportements opportunistes et faire perdre le sens de votre action.

Elle oublie également les causes multiples qui peuvent jouer sur la pérennité économique d'une association ou d'une entreprise solidaire. Ainsi, une perte de revenus peut être liée au fait que les activités proposées ne correspondent plus aux besoins des bénéficiaires par exemple. Les déséquilibres économiques peuvent être aussi liés à des coûts trop élevés ou une organisation qui n'est pas adéquate...

Nous vous proposons de parler plutôt du modèle économique comme la capacité d'une association ou une entreprise solidaire à créer une valeur ajoutée (sociale, économique, etc.) grâce à un ensemble d'activités et de moyens interdépendants⁸ en vue de contribuer au projet d'utilité sociale. La pérennité économique ne sera qu'un moyen en vue de faire durer dans le temps votre projet. Pas plus, pas moins !

LA NÉCESSITÉ D'UNE ÉVOLUTION DANS LE TEMPS. Un modèle économique reflète les choix retenus, par le dirigeant, à la fois sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (les coûts) et sur les ressources à mobiliser pour financer l'action (les revenus). Pour être efficace, ces choix sont déterminés par la stratégie de l'organisation, en d'autres termes, par son positionnement, son offre. Il n'existe pas de « bon » modèle mais seulement un modèle adapté aux enjeux qu'il convient d'anticiper au maximum.

À la création d'une activité, lorsque la stratégie évolue, que l'activité ou les partenaires financeurs changent... ce sont autant de moments clés pour imaginer ou repenser votre modèle économique. Vous devez donc questionner régulièrement votre modèle économique. Il n'est pas permanent, il est vivant, et doit être réinterrogé au fil du temps, à chaque fois, en cohérence avec votre stratégie et vos choix de développement, qui eux-mêmes dépendent notamment de l'évolution de l'environnement. Il s'agit également d'une étape obligatoire pour démontrer la viabilité économique de votre organisation.

Penser et piloter son modèle économique est avant tout un MOYEN et jamais une FIN. Sans objectif à atteindre, il est compliqué de concevoir un modèle, et encore plus de l'exprimer avec des chiffres.

8. Verstraete & Jouison-Laffitte (2009)

UNE TENSION PERMANENTE ENTRE UTILITÉ SOCIALE ET ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE. Alors qu'une entreprise classique cherche la meilleure rentabilité financière, vous chercherez à obtenir le plus d'impact possible. En plaçant votre projet social au cœur de votre action, vous devrez vous

organiser différemment d'une entreprise classique (hybridation, lucrativité limitée...) afin de répondre à la nécessité d'un équilibre économique pour assurer la pérennité de votre organisation, tout en développant votre projet d'utilité sociale.

B. Je sais hybrider mes ressources en cohérence

La réalisation du projet social, et son inscription dans des valeurs d'intérêt général, de cohésion sociale et territoriale, nécessite de construire un modèle économique sur des ressources en adéquation avec la stratégie, l'activité et la capacité de la structure à collecter le financement identifié (subvention, campagne de financement participatif, etc.).

Pour cela, vous pourrez vous appuyer sur deux types de ressources :

- **Les ressources non-marchandes** permettant de financer le projet social (« logique partenariale ») : subventions, mécénat, bénévolat, etc.
- **Les ressources marchandes** permettant de financer le projet économique (« logique client ») : vente de biens et services, commande publique, etc.

LES ENJEUX DE L'HYBRIDATION

Vous devrez choisir où placer vos curseurs en matière d'hybridation « marchandes » et « non-marchandes », pour le financement de vos différentes offres. Plusieurs points

d'attention doivent être mentionnés, ici :

La pérennité économique et génération d'excédents. Viser l'équilibre n'est pas suffisant : ce sont les excédents budgétaires qui vous permettront de rembourser vos dettes passées, de renforcer vos réserves et ainsi prévenir les tensions de trésorerie et donner plus de marges de manœuvre dans des périodes plus difficiles, voire augmenter vos capacités d'investissement futures.

Les risques économiques et financiers. Avoir une seule source de revenu est toujours un facteur de risque d'exploitation (ex : votre unique partenaire financeur se retire, ou un gros client réduit ses commandes...) ou de trésorerie dans le cas d'activités très saisonnières ou de subventions dont les versements sont longs (par exemple les subventions européennes).

La cohérence avec votre positionnement stratégique. En général, plus le positionnement portera une dimension sociale forte (bénéficiaires peu ou pas solvables par exemple) plus il sera composé de ressources non-marchandes et moins les bénéficiaires seront mis à contribution.

Prenons l'exemple d'une association d'animation périscolaire. Elle a pour objectif de favoriser l'accès à des activités culturelles au plus grand nombre d'élèves après l'école. Pour en garantir l'accès à tous, tout en assurant son équilibre économique, l'association doit s'appuyer sur des « ressources marchandes » (participation des bénéficiaires) et des « ressources non-marchandes » (subvention de la mairie) pour financer l'accompagnement des enfants dont les parents ont peu de moyens. Si cette association souhaite axer son accompagnement sur ces derniers, elle devra mobiliser davantage de revenus non-marchands.

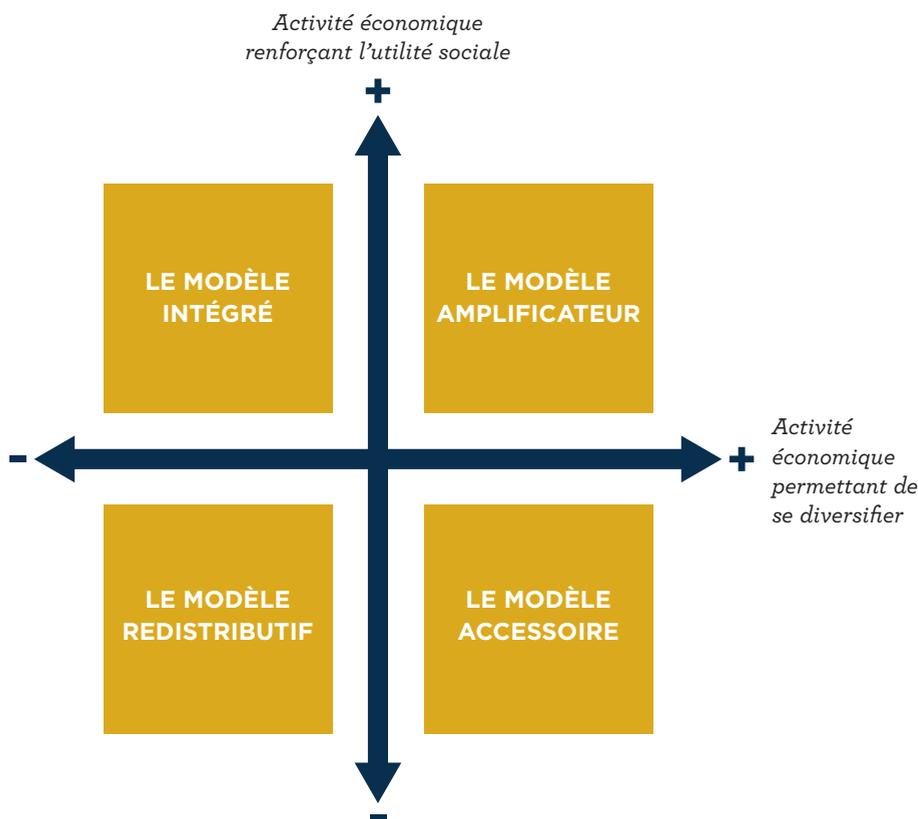
Inversement, le développement de ressources marchandes peut vous éloigner de votre public cible si vous

choisissez par exemple de vous appuyer sur l'augmentation des contributions des bénéficiaires et des cotisations de vos membres, vos bénéficiaires peuvent-ils encore accéder à vos services ? La mobilisation de votre équipe sur des activités marchandes se fera-t-elle au détriment du public que vous souhaitiez servir au départ ?

LES MODÈLES D'HYBRIDATION ÉCONOMIQUE

L'hybridation des revenus permet de répondre à ces enjeux : il s'agit de trouver un bon modèle correspondant à votre projet économique et social.

Nous vous proposons quatre modèles d'hybridation économiques auxquels vous pourrez vous identifier.



Le modèle avec une activité économique intégrée au projet social. Il s'agit d'une activité économique inhérente au projet d'utilité sociale. L'activité économique et le projet social ne font qu'un.

Exemple : c'est souvent le cas des structures de l'inclusion (les entreprises d'insertion et les entreprises adaptées) qui, grâce au prix payé par leurs clients pour un service donné (vente de paniers, boutiques, etc.), permettent de financer un emploi (même si une partie est prise en charge par une subvention) pour des publics en difficulté.

Le modèle avec une activité économique amplificatrice du projet social. Il s'agit d'une activité économique au service de l'utilité sociale. L'activité économique permet de répondre plus efficacement encore au projet social.

Exemple : Le cas d'une association de consommateurs qui a pour mission de dénoncer les pratiques abusives d'entreprises industrielles mais aussi d'informer, de conseiller et de défendre les consommateurs. Ses ressources reposent sur les cotisations des membres, mais aussi sur les revenus issus des publications (comme une revue d'informations). Ces publications sont des activités marchandes, au service de son projet social : dénoncer les pratiques des industriels auprès du plus grand nombre de consommateurs.

Le modèle avec une activité économique accessoire. Il s'agit d'une activité lucrative accessoire à l'activité principale d'utilité sociale. Cette activité s'appuie sur des compétences de l'organisation, mais ne sert pas forcément directement le projet d'utilité sociale. Ainsi, une offre principale est proposée aux bénéficiaires qui participent, très souvent, au financement du coût de l'action. En complément, une offre secondaire est développée cette fois pour un autre public, ce qui permet de tirer des revenus supplémentaires et compenser les éventuelles activités déficitaires.

Exemple : Le cas d'une association d'éducation à l'environnement, qui réalise en complément des études environnementales pour le compte d'une collectivité.

Le modèle dont l'activité s'appuie principalement sur un système redistributif. Il s'agit d'un service ou d'un bien payé en partie par le bénéficiaire. Le reste des coûts de ce même service est payé par d'autres sources de revenus (subvention, modulation du prix de vente, ...)

Exemple : Le cas d'une épicerie solidaire qui permet aux personnes en situation de précarité (les bénéficiaires) d'accéder à des biens de consommation courante, grâce à des dons en nature ou des subventions.

UNE MOBILISATION MULTINIVEAU DES PARTENAIRES

L'EXEMPLE DE LA RÉSERVE DES ARTS

La Réserve des arts est une association loi 1901, créée en 2008, qui accompagne le secteur de la culture et de la création dans le développement de l'économie circulaire et solidaire. Elle est implantée en Île-de-France (Pantin et Paris) et en région Provence Alpes Côte d'Azur (Marseille). L'association vise à soutenir les professionnels du secteur créatif, prévenir et réduire la production de déchets et promouvoir le réemploi.

Elle centre ses activités autour de la :

- > sensibilisation aux pratiques du réemploi,
- > collecte pour valorisation de matériaux issus de la production culturelle auprès de partenaires du secteur de la culture et de la création (muséographie, mode, luxe, agences d'architecture, éco-lieux, agences de production événementielle, écoles d'art, fondations, etc.),
- > redistribution de la matière première secondaire à prix solidaire à ses adhérents, tous professionnels ou étudiants de la création,

- > formation à l'éco-fabrication et entrepreneuriat culturel.

Pour financer le projet, l'association s'appuie sur des cotisations et la vente de matières premières aux adhérents. Le modèle est aussi basé sur des partenariats avec des entreprises et institutions culturelles (muséographie, mode, luxe, agences d'architecture, éco-lieux, agences de production événementielle, écoles d'art, fondations, etc.) désireuses à la fois d'écouler leurs matières premières non utilisées, de donner une nouvelle vie à des matériaux utilisés et de s'engager davantage vers le développement durable.

La Réserve des arts est une réponse à des enjeux de maintien de la culture sur le territoire, de changement de mode de production/consommation et de développement durable⁹.

C. Je m'inspire d'exemples sectoriels

Il n'existe pas de modèle économique unique qui serait propre à un projet d'utilité sociale. Celui-ci est à construire et à faire évoluer, en fonction des nouveaux enjeux auxquels vous devrez faire face.

À titre d'illustration, nous vous proposons d'analyser, ici, trois secteurs d'activité différents. L'objectif est de montrer la pluralité des modèles et leurs évolutions, avec des besoins sociaux qui changent et des réponses qui doivent s'adapter.

9. Pour en savoir plus, se reporter au site : <https://www.lareservedesarts.org/>

LE SECTEUR DU TOURISME SOCIAL

Historique. Le secteur du tourisme social s'est construit et développé autour de la mission d'accès aux vacances pour tous à des prix modérés, à une époque où partir en vacances était réservé à une classe plutôt aisée. Le secteur a vu progressivement un nombre important d'acteurs associatifs structurer une offre adaptée (par ex : l'Union nationale des associations de tourisme (UNAT) qui fédère de nombreux acteurs du Tourisme social, comme Ethic Etapes, Village Vacances Familles...).

Enjeux. L'avènement d'internet a fait progressivement apparaître de nouveaux acteurs issus du secteur marchand avec des tarifs proposés à prix réduits, accessibles au plus grand nombre. L'offre s'est étoffée, les prix ont baissé, les attentes des clients ont changé. Ces bouleversements se sont passés dans un contexte de repositionnement du rôle de partenaires historiques tels que les Caf et les Comités d'entreprise, et se sont accompagnés d'une baisse importante des aides publiques à la pierre.

Leviers envisagés ou mis en place :

- Le développement ou la consolidation d'activité, concurrençant parfois directement le secteur lucratif, en misant sur la dimension sociale et solidaire dans une stratégie de différenciation ;
- La mise en place d'un système de mutualisation entre publics solvables et non solvables ou entre activités à forte rentabilité et activités à plus faible rentabilité dans une logique d'hybridation. Certains acteurs ont, par exemple, fait le choix de dynamiser les sites de vacances très rentables (sur le littoral principalement) pour maintenir une offre de villages vacances dans les territoires ruraux et de continuer ainsi à jouer un rôle de développeur et de dynamiseur de territoires ;
- La création de sociétés foncières qui permettent de financer les coûts de rénovation et mise aux normes du patrimoine grâce à des financements solidaires.

LE SECTEUR DU SPORT¹⁰

Historique. Le mouvement sportif s'est construit sur la volonté de favoriser l'accès à la pratique sportive associative au plus grand nombre. Il se compose des différentes pratiques attendues par la population en allant du sport dit de loisir - bien être, au sport de haut-niveau - sans oublier le sport professionnel. L'activité sportive s'est historiquement organisée dans le cadre associatif. Cela lui donne une véritable dimension sociétale lui permettant de promouvoir de nombreuses valeurs auprès des pratiquants qu'elles soient éducatives, de cohésion sociale et territoriale, d'intégration et d'insertion, de santé, d'engagement, de citoyenneté, etc.

Enjeux. Le modèle économique des associations sportives se construit et évolue en corrélation avec des tendances (réorientation des dépenses publiques, évolution de la demande sociale du sport, mutations démographiques) et des enjeux spécifiques au secteur du sport (nouvelle gouvernance du sport, niveau de structuration de l'association, forte professionnalisation du secteur, accroissement important du nombre d'emplois).¹¹

Leviers envisagés ou mis en place :

- La transition numérique, accélérée par la crise sanitaire, a requestionné l'organisation interne et la manière de communiquer avec les adhérents ou les partenaires.
- La diversification des ressources et des activités (élargissement de l'offre de pratiques, développement des prestations, positionnement sur des segments connexes, nouveaux publics, etc.) représente, quant à elle, une autre perspective de consolidation des modèles économiques.
- De nouveaux modèles passent par des axes de mutualisation par exemple, le groupement d'employeurs pour répondre aux enjeux d'emploi.

¹⁰. Cette partie a été rédigée par le CNOSF / CR DLA sport.

¹¹. Pour en savoir plus, se reporter au site : <https://crdla-sport.franceolympique.com>

LA FILIÈRE DU RÉEMPLOI ET DE LA RÉUTILISATION

Historique¹². À la fin des années 90, pour répondre aux enjeux écologiques forts, plusieurs ressourceries se sont créées. Issues de mobilisations de citoyennes et citoyens, les ressourceries visent à développer des activités de réemploi et réutilisation sur leur territoire par la collecte, le tri, la réparation d'objets usagers et leur revente ou mise à disposition.

À cela s'ajoute la promotion de comportements écocitoyens, à travers leurs actions de sensibilisation et d'accompagnement au changement auprès du grand public. Enfin, elles contribuent également à dynamiser les territoires en créant des emplois, locaux et non-délocalisables, d'utilité sociale. Davantage employeuses que les filières classiques, les 180 Ressourceries recensées en 2021 en France emploient 6 500 salariés, dont une large partie en parcours d'insertion.

Enjeux¹³. Considérant leur rôle pour diminuer l'impact de la consommation sur les ressources naturelles, il y a un vrai enjeu de développement, avec un fort potentiel de création de structures de réemploi. Avec l'entrée en vigueur de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire, les ressourceries et recycleries se retrouvent au cœur d'un écosystème prometteur qui va de la collecte à la réparation et au réemploi des objets. Malgré cette tendance favorable, les ressourceries rencontrent des freins à leur développement :

➤ Un des principaux enjeux à l'émergence de ressourcerie est l'accès au foncier, un défi difficile à relever autant en milieu rural (espaces spacieux mais non adaptés à l'activité) qu'en milieu urbain (rareté des espaces disponibles). Si certains bailleurs sociaux et collectivités locales mettent à

disposition des espaces ou proposent des loyers progressifs, la problématique reste pour le porteur de projet d'accéder à un lieu de vente attractif où le flux de clientèle peut être développé.

➤ Le second frein est la concurrence accrue avec notamment l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché du reconditionnement et du réemploi et le développement du marché de l'occasion (plateforme internet, proposition de seconde main par des industriels et des commerçants).

Leviers envisagés ou mis en place¹⁴. De nombreux leviers de développement du secteur sont possibles, par exemple :

➤ La coopération entre acteurs peut être renforcée : mutualiser des locaux, des moyens matériels, des ressources humaines, répondre collectivement à un marché public, travailler sur une offre de services commune... Les axes de coopérations entre structures sont nombreux pour optimiser l'activité et assurer leur développement.

➤ Certaines ressourceries lancent des boutiques éphémères en centre-ville avec une sélection de produits pour constituer une vitrine de leur activité, tout en gardant leur implantation historique pour conserver les grands espaces nécessaires aux activités de collecte et de tri.

➤ Les recycleries sont généralement peu connues au-delà de leur propre territoire et certaines cherchent à mieux communiquer sur leur offre de services, que ce soit auprès des citoyens que des entreprises. L'usage d'outils numériques doit être réfléchi an amont pour prévoir la communication sur ces services.

12. Données issues de l'Observatoire des Ressourceries : <https://ressourceries.info/?FfF>

13. https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2021-03/ANCT_Etude-ESS-2021_Volume1_Conso-prod-resposable_VF.pdf

14. Pour en savoir plus, se reporter au guide pour créer une ressourcerie : <http://ressourceriespaca.fr/wp-content/uploads/2020/01/Guide-cr%C3%A9er-ressourceries-ARR-Ademe-RegionSud.pdf>

D. J'évalue la pertinence de mon modèle économique

Maintenant que vous en savez plus, place aux travaux pratiques. Évaluez la cohérence de votre modèle économique par rapport à votre stratégie. Soyez honnête dans vos réponses, et découvrez ensuite votre profil.

N'hésitez pas à le partager avec votre gouvernance, afin d'échanger sur le chemin à parcourir pour structurer votre modèle économique.

	OUI	NON
<p>1. Votre projet d'utilité sociale a-t-il été mis à jour récemment ?</p> <p>A. Oui, nous avons travaillé collectivement pour définir un nouveau projet car de nouvelles problématiques se posaient.</p> <p>B. Non, nous ne pensons pas que notre organisation ait besoin de revoir son projet. Pour l'instant, nous avons beaucoup de travail : c'est la preuve que notre projet est pertinent !</p>		
<p>2. Comptez-vous sur des partenaires (autres que des financeurs) pour mener à bien votre activité ?</p> <p>A. Oui, nous avons plusieurs partenaires avec qui nous menons des actions en commun. Ils nous aident à compléter notre offre, car nous n'avons pas d'expertises sur certains sujets.</p> <p>B. Non, nous n'avons pas de partenariats stratégiques, en dehors de quelques activités très ponctuelles.</p>		
<p>3. Diriez-vous que les objectifs attendus par vos financeurs sont cohérents avec votre stratégie et votre activité ?</p> <p>A. Oui, nos financeurs interviennent de manière complémentaire, tout en couvrant l'activité complète (ou presque !).</p> <p>B. Pour être honnête, nous jonglons avec nos enjeux et ceux de nos partenaires. Nous essayons tant bien que mal d'arriver à trouver un équilibre. Souvent bancal !</p>		
<p>4. Pensez-vous que votre offre et vos activités répondent aux besoins des bénéficiaires, de vos clients ou de vos partenaires financeurs ?</p> <p>A. Oui, nous avons interrogé nos clients et bénéficiaires et ils nous l'ont confirmé même s'il y a des améliorations à apporter. Nous envisageons même d'évaluer notre utilité sociale.</p> <p>B. On l'espère ! Après tout, une partie reste fidèle. C'est bien un signe, non ?</p>		
<p>5. A quelle stratégie d'hybridation de vos ressources répondez-vous ?</p> <p>A. Nous travaillons à ce que notre hybridation, y compris avec une partie économique, nous permette de mieux répondre à notre objet social et génère une plus grande autonomie.</p> <p>B. Nous ne sommes pas à l'aise pour réinventer un nouveau modèle économique, et sommes très tributaire d'un modèle historique avec une hybridation très faible.</p>		

	OUI	NON
<p>6. Pensez-vous bien connaître les offres des autres acteurs intervenant dans votre secteur d'activité ?</p> <p>A. Oui, nous avons passé des heures à étudier les acteurs qui interviennent sur les mêmes thématiques que la nôtre, à repérer leur offre et à identifier ce qu'ils couvrent et ce qu'ils ne couvrent pas.</p> <p>B. Nous connaissons les acteurs de notre secteur, nous les croisons aux manifestations locales, mais nous n'avons pas une vision précise de leur offre.</p>		
<p>7. Dans quelle mesure êtes-vous conscient des risques émergents qui pourraient impacter votre modèle économique ?</p> <p>A. Nous participons à des conférences prospectives, nous en débattons au sein des équipes et du conseil d'administration.</p> <p>B. Nous sommes déjà noyés dans nos enjeux du moment. Difficile pour nous de prendre le recul suffisant pour évaluer des risques qui ne sont pas encore là. On verra l'année prochaine !</p>		
<p>8. Vous êtes à l'équilibre budgétairement :</p> <p>A. Oui nous sommes à l'équilibre. Même si certaines de nos activités sont déficitaires, certaines autres dégagent une marge suffisante pour financer le reste de nos activités.</p> <p>B. Pas tout à fait, nous avons des difficultés à équilibrer le budget. On a le sentiment que c'est chaque année plus difficile avec des problèmes de trésorerie dont le coût pèse sur le modèle.</p>		
<p>9. Savez-vous ce qui vous démarque des acteurs qui travaillent dans le même secteur que vous ?</p> <p>A. Oui, nous avons une expertise et une réponse aux besoins assez différente des autres acteurs. Avec certains, nous avons des offres complémentaires et pourrions envisager des coopérations ;</p> <p>B. Nous avons des points forts et nous nous appuyons dessus. Nous n'avons tout simplement pas les mêmes métiers.</p>		
<p>10. Dans quelle mesure votre modèle économique permet-il d'assurer votre stratégie de développement ?</p> <p>A. Notre modèle économique nous a permis de constituer des fonds propres, afin de stabiliser une trésorerie suffisante, mais aussi d'être suffisamment solides pour négocier le financement de nos investissements.</p> <p>B. Nous sommes très fragiles financièrement et recourons à des financements court terme onéreux pour gérer les impasses de trésorerie. Nous sommes bien loin de réfléchir au financement de notre développement avec des investissements.</p>		

Pour découvrir comment vous abordez la transformation de votre modèle économique, reportez un point pour chacune

de vos réponses dans le tableau et faites la somme du nombre de réponses dans chaque colonne.

<i>Positionnement dans son environnement</i>			<i>Cohérence du modèle économique</i>		
N° Question	Réponse A	Réponse B	N° Question	Réponse A	Réponse B
1			2		
4			3		
6			5		
7			8		
9			10		
Total			Total		

Enfin, en fonction de vos réponses, placez-vous dans le schéma ci-dessous. Si vous avez des majorités de « **B** » dans la partie « Positionnement dans son environnement » et des majorités de « **A** » dans la partie « Cohérence du modèle

économique », alors votre vision de l'investissement est celle du « l'aisé ».

Pour découvrir votre type, il faut suffire de lire le descriptif lié à votre profil.

Le « stratège ». Si vous avez une majorité de **A** dans la partie « Positionnement dans son environnement » comme dans la partie « Cohérence du modèle économique », alors votre vision est celle du « stratège ». Votre positionnement et votre modèle économique sont pertinents ! Vous avez fait le gros du travail. Mais ne vous reposez pas sur vos lauriers : un modèle économique doit être retravaillé en permanence.

difficulté (se détourner de son public, de certains partenaires financeurs et bénéficiaires...).

L'« aisé ». Si vous avez une majorité de **B** dans la partie « Positionnement dans son environnement » et une majorité de **A** dans la partie « Cohérence du modèle économique », alors votre vision est celle de « l'aisé ». Votre entreprise est pérenne et les moyens mis en œuvre correspondent à votre activité. Pour l'instant tout va bien mais attention à bien repositionner votre organisation dans votre environnement, au risque qu'à terme vous soyez mis en

Le « naufragé ». Si vous avez une majorité de **B** dans la partie « Positionnement dans son environnement » comme dans la partie « Cohérence du modèle économique », alors votre vision est celle du « naufragé ». Vous êtes dans une position très inconfortable. Votre positionnement et votre modèle économique doivent être retravaillés et (re) devenir cohérents. Commencez la démarche en analysant votre environnement, votre positionnement et réfléchissez enfin aux moyens que vous mettrez en place (définir votre positionnement, refondre votre organisation interne, agir sur les coûts, renégocier les financements auprès de vos partenaires en recalculant vos coûts, créer de la cohérence entre vos activités...).

Le « chétif ». Si vous avez une majorité de **A** dans la partie « Positionnement dans son environnement » et une majorité de **B** dans la partie « Cohérence du modèle économique », alors votre vision est celle du « chétif ». Votre projet et vos missions paraissent pertinents. C'est déjà une bonne chose de faite ! Mais vous devez

vous donner les moyens de vos ambitions : diversifiez vos revenus, travaillez sur vos compétences, sortez du système D ! Attention toutefois à contrôler en permanence la cohérence de ce que vous allez mettre en place avec votre projet et votre positionnement.

En conclusion. Retravailler son modèle économique ne se résume pas à la recherche de nouvelles ressources ; ce n'est pas la bonne entrée. Pour consolider ou développer son projet d'utilité sociale, il ne suffit pas de décréter l'augmentation des revenus. Il faut passer par une étape de réflexion stratégique et de prise de recul.

de pérennité en dégageant des marges, mais aussi de cohérence avec votre projet.

Plusieurs stratégies sont possibles : vous pouvez développer une offre existante, l'améliorer voire la faire faire par quelqu'un d'autre... Toute cette transformation a un impact à la fois sur vos moyens, vos coûts mais aussi sur vos revenus. Le choix des revenus doit à la fois obéir à des impératifs

de réalité, un « bon » modèle économique est un modèle cohérent avec votre organisation. Cohérent avec les évolutions de votre environnement, mais aussi de votre projet, de vos moyens et sources de revenus. Il doit également permettre de générer des excédents, pour renforcer la solidité financière de votre organisation.

Enfin, n'oubliez pas qu'un projet d'utilité sociale nécessite très souvent une certaine dose d'hybridation dans les ressources. Il faut savoir placer le curseur au bon endroit.

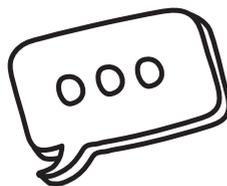
À faire

À ne pas faire

- > S'appuyer sur un projet d'utilité sociale avant de réfléchir à son modèle économique
- > Mettre à plat son offre et anticiper l'impact sur les moyens et les coûts
- > Prendre en compte votre projet d'utilité sociale dans le choix de vos revenus
- > Savoir hybrider ses ressources de manière cohérente son projet d'utilité sociale

- ✗ Rechercher des ressources financières sans se poser la question de son positionnement et de son projet
- ✗ Tout miser sur la réduction des coûts, sans évaluer les conséquences

INTERVIEW : L'UNION POUR L'ENFANCE



**HYBRIDER SES ACTIVITÉS AU SERVICE
DE SON PROJET D'UTILITÉ SOCIALE**

Victor Vieilfault, *Directeur communication
et collecte de l'Union pour l'Enfance*

Pouvez-vous nous présenter le projet de votre organisation et son activité, en quelques mots ?

L'Union pour l'Enfance (UPE) est un groupement associatif qui s'attèle à offrir un accueil familial, sécurisant et aimant aux enfants et aux parents en difficulté, principalement ceux qui sont accueillis en protection de l'enfance, et leur donner les clés pour une insertion globale. Depuis 135 ans, l'esprit d'équipe et la passion éducative animent nos professionnels. Nous nous appuyons sur de petites entités, pour garder la juste proximité, travailler l'estime de soi des enfants, avec un référentiel de travail structurant : la psychoéducation québécoise (proposer des petites réussites et rendre l'environnement thérapeutique en lui-même). Nous coordonnons ainsi l'action de 12 établissements, implantés dans 4 régions autour de 4 missions : la protection de l'enfance jusqu'à 18-21 ans (c'est-à-dire, accueillir, protéger et éduquer les enfants placés à l'aide sociale à l'enfance), l'insertion des jeunes jusqu'à leur autonomie, l'accompagnement des parents (autour de l'accompagnement des enfants accueillis), la formation des professionnels de l'enfance, en interne et en externe.

Quel est le modèle économique de votre groupe ? Quelles évolutions avez-vous opérées ?

Depuis ces 5 dernières décennies, le modèle économique de l'association a reposé quasi-exclusivement sur les fonds publics accordés en vertu d'une délégation de service publique, en répondant au mieux aux demandes des tarificateurs (essentiellement les départements). Deux

évolutions majeures ont été entreprises au tournant des années 2020, afin de retrouver de la marge de manœuvre et de la capacité d'innovation : la création d'un pôle communication & collecte de fonds privés pour accélérer notre développement et la création d'un Institut de formation certifié Qualiopi pour aller chercher des clients et faire rayonner l'approche psychoéducative en France.

Aujourd'hui, le financement des missions de protection de l'enfance et de soutien à la parentalité repose essentiellement sur des fonds publics, de 95% à 100%. La mission de formation, assurée par l'Institut de psychoéducation, repose à 100% sur du chiffre d'affaires tandis que la mission d'insertion des jeunes repose à la fois sur des fonds publics (régions et Etat), du chiffre d'affaires lié aux activités d'insertion, la taxe d'apprentissage et des fonds privés.

Quels ont été les constats qui vous ont amené à revoir votre modèle économique ? Comment avez-vous mené ces évolutions ?

D'abord, l'association avait perdu sa capacité d'innovation et de développement : elle avait besoin de moyens complémentaires pour investir dans l'avenir : amorcer de nouveaux dispositifs d'accompagnement ou de nouveaux établissements, financer la recherche, l'expérimentation de projets innovants... alors que le tarificateur a plutôt tendance à demeurer dans une logique de gestion du fonctionnement présent. Ensuite, l'UPE fonctionnait comme une marque blanche, elle avait perdu sa capacité à rayonner, à peser dans le débat public, à attirer les talents (dans un contexte de

pénurie dans les fonctions éducatives). Enfin, on constatait une baisse généralisée des fonds publics non compensée par les quelques financements privés reçus qui demeuraient fléchés sur des projets particuliers plutôt que sur le projet global de l'association. Or, sans développement de son activité, l'association avait un vrai risque de disparaître dans dix ans.

Pour se développer, l'UPE avait besoin de disposer de ressources non fléchées et de retrouver sa liberté d'innover. Elle a donc fait une levée de fonds pour renforcer son haut de bilan et assurer un matelas de trésorerie, afin de financer son plan de développement. Plus précisément, cela a permis d'absorber les pertes de démarrage des projets qui permettront de dégager des ressources propres (institut, dons et mécénat), de se structurer et d'amorcer de nouveaux projets (accompagnement de jeunes majeurs, en ruptures et mineurs non accompagnés). En parallèle, l'association s'est ouverte sur l'extérieur : communication, collecte de fonds privés (entreprises mécènes, particuliers), recherche de partenaires, événements qui permettent de faire témoigner et rendre fiers enfants et éducateurs. Elle a structuré son organisation interne et sa gouvernance, en y intégrant les jeunes à tous les niveaux : comité scientifique, comité stratégique, comité de collecte de fonds. risque de disparaître dans dix ans.

Dans quelle mesure les évolutions de votre modèle économique permettent-elles d'assurer votre stratégie de développement ?

L'évolution de notre modèle économique est l'affirmation même de notre projet d'utilité sociale. En effet, nous souhaitons exister en tant qu'association qui porte un projet social, et pas seulement en prestataire de l'Etat. Nous devons retrouver notre identité, notre voix historique, gagner en visibilité, faire référence dans la protection de l'enfance. Pour ce faire, l'association doit se développer afin d'atteindre la taille critique : elle prévoit ainsi de doubler le nombre d'enfants accompagnés (de 500 à 1000 d'ici 2030). Cela signifie l'ouverture d'un établissement par an en moyenne ; et, pour cela, l'association a besoin de fonds pour amorcer les projets (pour lesquels, dans la plupart des cas, un financement public habilité viendra financer la quasi-intégralité des dépenses de fonctionnement et de premier établissement, une fois le projet lancé). Ce sont les fonds privés collectés et, à terme, la capacité d'autofinancement dégagé par les activités en propre de l'UPE, qui feront effet de levier pour amorcer ces projets de développement, qui permettront d'assurer la pérennité de l'association.



3.

COMMENT ACTIVER LES LEVIERS DE TRANSFORMATION DE SON MODÈLE ÉCO- NOMIQUE

Il est nécessaire pour toutes associations et entreprises solidaires de trouver et de mobiliser des partenaires (financeurs ou pas) autour de leur projet, qui vont leur apporter des ressources financières ou non-financières pour atteindre leurs objectifs.

Cette partie a une vocation plus opérationnelle : comment, concrètement, activer les leviers du modèle économique, et auprès de qui ? Vous trouverez donc, ici, les tendances et des informations pratiques pour vous accompagner dans vos démarches.

A. Je recours à des partenaires publics

LES TENDANCES

Les partenaires publics sont historiquement des partenaires essentiels des associations et des entreprises solidaires. Deux évolutions sont à l'œuvre. La première est une mutation des modes de contractualisation qui va vers davantage de conditionnalité (reporting plus exigeant, fléchage des ressources sur des projets spécifiques, etc.). La seconde est une évolution du rapport avec la puissance publique dans le temps : fort recours au financement étatique pendant les 30 glorieuses, puis désengagement compensé par les collectivités au fur et à mesure des décentralisations. Les premières tensions de financements sont constatées aujourd'hui avec un fort recentrage du financement des collectivités en fonction de leurs compétences (par exemple : l'action sociale pour les conseils départementaux).

Il est à noter qu'il n'y a pas de guichet unique du financement public. Europe, Etat, services déconcentrés, Régions, Départements, Communes et regroupements de communes, chaque échelon a ses compétences. Il convient donc de connaître les domaines de compétences des collectivités avant de les solliciter. Il est également important de noter que la sollicitation de certains financements implique des moyens administratifs et financiers importants (délais de versement, décaissement après contrôle, etc.)

LES MODALITÉS D'INTERVENTION

Les pouvoirs publics utilisent trois principaux instruments : les subventions et les aides aux postes, du côté des ressources financières non marchandes, et la commande publique du côté des ressources financières marchandes.

Les subventions. En perte de vitesse au profit de la commande publique, ce type de ressources financières est plus utilisé dans les secteurs du développement rural, de l'éducation populaire, la défense des droits, etc.

La subvention est une participation de la puissance publique à la réalisation d'une activité d'intérêt général mise en œuvre par l'organisme bénéficiaire. La loi ESS de 2014 comporte une définition de la subvention, ce qui donne un cadre juridique sécurisé jusqu'alors inexistant et permet de la distinguer de la commande publique. En effet, les principales caractéristiques de la subvention sont que l'initiative du projet est portée obligatoirement par l'association et qu'elle doit être attribuée sans contrepartie au bénéfice du financeur.



La subvention peut financer tout ou partie de l'activité et prendre plusieurs formes :

- **Les subventions de fonctionnement** pour le financement de la gestion courante. Elles peuvent être soit globales, soit liées à un projet (appel à projets). L'aide est alors conditionnée au bon fonctionnement de cette activité ou de ce projet. Cette modalité est de plus en plus utilisée par les pouvoirs publics.
- **Les subventions d'investissement** ont pour but de financer un équipement précis et doivent impérativement respecter ce but, au risque de devoir être remboursées en tout ou partie.
- **Les subventions d'équilibre** sont versées par les pouvoirs publics pour aider une organisation à retrouver son équilibre

sur une année donnée. Cette modalité d'intervention est aujourd'hui quasiment inexistante. Elles sont comptabilisées dans les produits exceptionnels de l'association.

- **Les collectivités publiques peuvent aussi vous soutenir via des subventions en nature** : attribution de matériel, mise à disposition gracieuse de moyens techniques (appareil de reprographie, documentation, secrétariat...), d'équipements (piscine municipale, stade, salle de spectacles), mise à disposition gratuite ou à des prix symboliques de locaux, mais aussi de personnel (un agent communal est par exemple affecté à la réfection des terrains de sport pour l'association sportive locale).

Le traitement comptable des subventions

Selon le type de subvention que vous percevez, les traitements comptables seront différents¹⁵ :

Les subventions de fonctionnement se retrouveront, dans le compte de résultat, dans le compte « subvention d'exploitation ».

Les subventions d'investissement doivent être inscrites dans le bilan dans la partie fonds propres dans la rubrique « subvention d'investissement ». Selon les nouvelles règles du Plan comptable associatif, la subvention d'investissement doit être diminuée au même rythme que l'amortissement du bien pour lequel elle était destinée. Sur le plan financier, elles constituent une ressource, au même titre que l'emprunt, face aux besoins d'investissements et permettent de consacrer les fonds propres au financement du fonds de roulement.

À noter que la loi n'interdit pas de réaliser des excédents et ne pose pas de plafond¹⁶. En revanche, elle prévoit une sanction pour les organisations percevant plus de

153 000 euros de subventions ou de dons par an, en cas de non-publication des comptes au journal officiel.

15. Pour plus d'information n'hésitez pas à consulter notre décodage sur le Nouveau Plan comptable associatif : <https://www.francoactive.org/download/reforme-plan-comptable-associatif/>

16. Depuis le 3 juillet 2021, une association bénéficiant d'une convention de subvention peut conserver tout ou partie de l'aide attribuée n'ayant pas été intégralement consommée, dans les conditions fixées par cette convention (Loi 2000-321 du 12-4-2000 art. 10, al. 4 modifié par loi 2021-875 art. 1).

Les principes des aides d'État

Les aides d'État provenant directement ou indirectement de fonds publics, allouées aux structures exerçant une activité économique, sont interdites par principe dans la mesure où elles sont susceptibles de fausser la concurrence¹⁷.

Il existe plusieurs régimes dérogatoires et exceptions à cette interdiction, chacun étant encadré par des conditions propres (e.g., éligibilité, secteurs exclus, plafond, règles de cumul, etc.) plus ou moins complexes. C'est au financeur de définir au titre de quelle exception ou dérogation il octroie un financement, même si en pratique, il n'endosse pas toujours cette responsabilité.

Les régimes « de minimis » comptent parmi les principales exceptions. Une aide dite « de minimis » n'est pas considérée comme étant de nature à fausser la concurrence en raison de son faible montant. Les règlements « de minimis » définissent ainsi des conditions de montant, de secteur d'activité (agricole, pêche et aquaculture, service d'intérêt économique général, etc.) mais pas seulement.

- Le Règlement « de minimis » général¹⁸ concerne toutes les catégories d'entreprises (sauf secteurs exclus), quelle que soit leur taille. Il permet, sous certaines conditions, de bénéficier d'aides n'excédant pas 300 000 euros sur une période de 3 ans glissants ;
- Le Règlement de minimis SIEG¹⁹ (services d'intérêt économique général) peut s'appliquer aux activités consistant dans des missions d'intérêt général ou des obligations de service public, exercées dans un contexte de carence de marché. Il fixe le plafond d'aides à 750 000 euros sur trois ans ;
- Pour le secteur agricole²⁰, le montant maximum des aides est de 20 000 euros sur trois exercices fiscaux.

Avant d'accorder une aide « de minimis », le financeur peut vous demander de compléter une attestation portant sur les aides que vous avez déjà perçues au cours des trois dernières années pour vérifier que le financement envisagé respecte le plafond applicable. Le financeur doit en outre vous informer du fait que ce financement constitue une aide d'État à prendre en compte au titre des aides « de minimis », du règlement applicable et du montant de l'aide octroyée (exprimé en équivalent-subvention brut (ESB) s'il ne s'agit pas d'une subvention).

17. Premier paragraphe de l'article 107 du Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne.

18. Règlement n° 2023/2831 adopté par la Commission européenne le 13 décembre 2023, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2030

19. Règlement n° 2023/2832 adopté par la Commission européenne le 13 décembre 2023, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2030

20. Règlement (UE) n°1408/2013 modifié par le règlement (UE) 2019/316 de la commission, du 21 février 2019, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2027

Les aides au poste. Un contrat aidé est un contrat de travail pour lequel l'employeur bénéficie d'aides, qui peuvent prendre la forme d'aides à l'insertion professionnelle, d'exonérations de certaines cotisations sociales, ou encore d'aides à la formation. Les dispositifs sont nombreux et évoluent fréquemment. Ils peuvent être présentés en deux grandes catégories :

- **Les aides mises en place pour soutenir l'accès ou le retour à l'emploi de publics qui en sont a priori le plus éloignés** (les demandeurs d'emploi de longue date, les personnes de plus de 50 ans sans emploi, les personnes handicapées, les bénéficiaires de minima sociaux, les jeunes, les personnes issues de quartiers prioritaires de la politique de la ville...).²¹
- **Les aides mises en place pour répondre davantage à des besoins sociaux ou du territoire.** Ces dispositifs sont généralement régionaux, il convient de se renseigner auprès de ses interlocuteurs locaux.

La commande publique. Il s'agit d'un levier d'intervention de plus en plus utilisé par les pouvoirs publics. Il permet au donneur d'ordre public de définir lui-même la réponse attendue à un besoin identifié, et lui impose d'organiser une mise en concurrence pour trouver le mieux-disant, c'est-à-dire l'offre répondant le mieux aux critères fixés et la plus avantageuse économiquement.

Les formes de commandes publiques les plus usitées sont le marché public et la concession.

- **Le marché public** est un contrat conclu à titre onéreux entre une collectivité publique et un opérateur économique en vue de répondre à un besoin de la collectivité. La collectivité définit ses besoins

dans un cahier des charges et lance une mise en concurrence qui, selon le montant et la nature du marché, peut être librement définie ou doit respecter une procédure formalisée. Le prix correspond à la contrepartie, au paiement d'un service rendu, il n'y a théoriquement pas de risque d'exploitation, à condition d'avoir bien évalué ses coûts préalablement. Certains marchés publics peuvent être réservés à des entreprises de l'ESS (entreprises adaptées ou des établissements et services d'aide par le travail, notamment)²².

- **La concession** est un contrat par lequel les pouvoirs publics confient la gestion d'un service à un délégataire public ou privé. La rémunération est liée au résultat de l'exploitation du service, le délégataire est payé pour une part significative - ou exclusivement - par les usagers du service et supporte, ainsi, un risque d'exploitation. Lorsque les missions concédées constituent un service public, on parle de délégation de service public.

NB. Si vous n'avez jamais répondu à appel d'offres, sachez que cela présente une certaine complexité. Il y a un formalisme à respecter. Faites-vous accompagner pour les premières réponses.

Les nouveaux partenariats avec les pouvoirs publics. Les partenaires publics peuvent être positionnés comme facilitateur (facilitation des démarches administratives, mise à disposition de terrain, etc.), relais de communication sur des projets (via des labels de territoires mais aussi via la promotion d'achats responsables²³). Ils peuvent être aussi d'une aide utile au moment de construire votre offre d'utilité sociale (voir encadré).

21. Pour en savoir plus, vous pouvez vous reporter au site de l'Etat : <https://travail-emploi.gouv.fr>

22. Pour en savoir plus, vous pouvez vous reporter à la fiche repère du RTES disponible sur le site : <https://www.rtes.fr/>

23. Pour en savoir plus, vous pouvez vous reporter au site : <https://lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/>

Coconstruire des solutions dans son territoire avec les collectivités

L'exemple du Générateur Bourgogne Franche Comté

Le Générateur Bourgogne Franche-Comté (GBFC)²⁴ est un collectif d'acteurs du développement territorial, coordonné par France Active Franche Comté, qui a pour objet de révéler les besoins et les potentiels des territoires pour développer des projets économiques durables.

La méthodologie développée s'appuie sur l'ensemble des EPCI de Bourgogne Franche-Comté. **Elle se déroule en trois temps :**

- L'identification des besoins, qui se fait collectivement avec les pouvoirs publics et les techniciens de collectivités ;
- La conduite d'une étude d'opportunité portant sur le projet identifié, la mobilisation des partenaires, l'identification du porteur de projet et l'analyse de l'adéquation personne/projet/territoire ;
- La construction d'une offre d'activité (structuration du portage, mobilisation d'un « groupe projet » pluriel, recherche de ressources financières).

B. Je développe mes partenariats avec les entreprises

LES TENDANCES

Les partenariats peuvent se développer directement avec les PME locales, les grandes entreprises et les fondations. Si les rapprochements entre entreprises de l'ESS s'étaient fortement développés ces dernières années (fusion, coopération, etc.), les partenariats entre entreprises conventionnelles et entreprises de l'ESS se développent aujourd'hui. Cette tendance

pourrait être amenée à changer, car le rôle de l'entreprise s'élargit au-delà de la simple recherche de profit (développement de la RSE, des entreprises à mission, ou des fondations d'entreprise par exemple), avec des besoins sociaux et environnementaux s'accroissent, des politiques publiques évoluent et la crise climatique de plus en plus prégnante...

LES MODALITÉS D'INTERVENTIONS

Du mécénat à la co-construction de solutions sur les territoires, les partenariats avec les entreprises conventionnelles peuvent être nombreux : une intervention sur une logique non-marchande via le mécénat,

une logique marchande via un marché ou une logique hybride via la co-construction d'une offre commune.

24. Pour en savoir plus, se reporter au site www.generateurbfc.fr

Le mécénat. En plein développement, il représente pourtant encore une part minime dans les budgets des associations. Si la culture est le principal secteur bénéficiaire, les ressources issues du mécénat sont de plus en plus fléchées sur les secteurs à vocation sociale (précarité, solidarité internationale, défense des droits et causes).

Le mécénat est un soutien apporté par une entreprise ou une fondation à une association, d'intérêt général ou reconnue d'utilité publique (cf. encadré ci-dessus). Le mécénat exclut toute contrepartie directe pour le mécène, mais ouvre le droit une réduction fiscale. Le mécénat est considéré comme un don, il n'est donc pas soumis à la TVA. On distingue trois formes de mécénat : le mécénat financier (versement d'un don en numéraire), en

nature (don de prestations de services ou de biens) et de compétences. Dans ce dernier cas, l'entreprise va mobiliser un de ses salariés durant son temps de travail. Cette modalité est différente de la notion de salarié bénévole qui exerce une activité associative sur son temps personnel.

À NOTER

Le sponsoring ou parrainage implique une contrepartie directe au bénéfice de l'entreprise (publicité sur le bien-fondé d'une marque ou d'un produit). En conséquence, le sponsoring est à considérer comme une prestation de service et non comme du mécénat.



BON À SAVOIR SUR L'ACCÈS AU MÉCÉNAT ET AU DON

Seules les associations d'intérêt général agissant dans des domaines spécifiques (philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises)²⁵ peuvent délivrer des reçus donnant droit à des réductions fiscales dans le cadre du mécénat, à hauteur de 60 % de son don, sur le montant de l'impôt sur les sociétés et dans une limite de 0,5 % de chiffre d'affaires hors taxe ou 20 000 € sur l'exercice considéré depuis 2020 (y compris pour le mécénat de compétence).

25. Articles 200 et 238 bis du code général des impôts pour la liste exhaustive des structures éligibles

Les nouvelles alliances. Les associations et entreprises solidaires peuvent développer des alliances avec les entreprises classiques pour en faire des clientes. Cette stratégie peut se déployer autour de deux axes majeurs :

- > **Une dimension RSE,** par exemple avec les achats et les services « responsables » dans les entreprises qui veulent améliorer une l'offre de service ou des pratiques en interne. Cela peut prendre la forme de prestation de sensibilisation des équipes aux questions environnementales par exemple.
- > **Une dimension économique.** Dans ce cas, il s'agit de formuler une offre commune avec une autre entreprise. C'est le cas par exemple des filières du réemploi. En plein développement, elles font des déchets des matières premières

pour des entreprises de l'ESS, et créent de l'activité pour des personnes en insertion. Ces collaborations peuvent se consolider dans le cadre d'une joint-venture (filiale commune entre l'entreprise de l'ESS et une entreprise industrielle ou de service), d'une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) ou encore d'un PTCE (Pôle territorial de coopération économique) qui permettent de mettre une diversité d'acteurs autour de la table pour répondre à une problématique commune.

Des formes de coopération plus larges peuvent aussi être développées entre entreprises de l'ESS autour de partage d'activité économique, de moyens dans une logique de mutualisation (matériel, emploi, etc.) et de valeurs dans une logique stratégique (lobbying, porter un discours politique commun, etc.).²⁶

Un exemple inspirant, le réseau Envie

Envie est un réseau d'insertion multi-activité : vente, centre de tri, collecte d'objets et traitement des déchets. Modèle hybride par excellence (aides aux postes, paiement des éco-organisme, etc.), le réseau a formulé une offre aux entreprises (prestation de sous-traitance sur des déchets, solutions de revalorisation, etc.) qui se base certes sur une logique RSE mais pas seulement. Envie apporte des compétences fortes en matière de tri et de valorisation des déchets et propose des solutions clés en main aux entreprises, qui leur permettent de réduire leurs coûts.

26. Pour en savoir plus, se reporter aux guides de France Active : www.franceactive.org

C. Je m'appuie sur l'engagement citoyen

LES TENDANCES

Une des tendances de ces dernières années est l'évolution des modes d'engagement citoyen. Cela se traduit à la fois par des actes de consommation de plus en plus responsables soucieux de l'impact

social et environnemental, les adhésions aux associations, le développement du bénévolat et l'essor du financement participatif.

LES MODALITÉS D'INTERVENTION

Les particuliers interviennent de différentes manières : en tant qu'adhérents, donateurs, bénévoles et salariés ou encore plus simplement comme consommateurs de produits ou services d'associations ou d'entreprises solidaires mais également désormais comme financeurs.

Les dons, donations ou legs. Ces modalités d'interventions sont réservées aux associations d'intérêt général (cf. encart plus haut). Ils doivent être désintéressés et ne comporter aucune contrepartie. Seuls les dons au bénéfice d'associations qui poursuivent un but d'intérêt général pourront permettre aux donateurs de bénéficier d'une réduction d'impôts sur le revenu.

Les dons, majoritairement liés à des versements en numéraire, sont juridiquement qualifiés de « manuel » autrement dit transmis de « main à la main », sans formalité juridique. Les donations et legs doivent quant à eux être formalisés par des actes notariés afin d'être valables. Contrairement au legs, la donation est réalisée du vivant du donateur. En général, le fléchage de ces ressources est imposé par le donateur ou le légataire et l'organisation doit s'y conformer. Seules les associations reconnues d'utilité publique peuvent recevoir des donations ou des legs.

La pyramide des dons (Norton, 2007) permet de schématiser le comportement des acteurs en tenant compte de leur nombre de l'importance de leurs dons.



Les dons sont plus importants, mais le nombre de personnes les réalisant est plus petit.

Le financement participatif

Le financement participatif, ou « crowdfunding », est un mécanisme qui permet de collecter des apports financiers, généralement de petits montants, d'un grand nombre de contributeurs, au moyen d'une plateforme internet, en vue de financer un projet.

Le financement participatif peut prendre plusieurs formes : le don (sans contrepartie) ou la prévente (avec contrepartie), voire le prêt ou l'investissement en fonds propres. Au-delà de l'apport financier, ce qui est recherché est à la fois la possibilité de trouver des relais de communication sur son projet mais aussi de constituer une communauté de futurs clients. Ainsi, solliciter une plateforme de crowdfunding peut être intéressant pour tester la pertinence de son offre auprès du grand public (préachat).

Ces plateformes sont en plein développement. Il existe des plateformes généralistes (Kisskissbankbank, par exemple), mais aussi des plateformes plus spécialisées dans la transition agricole et alimentaire (Miimosa), dans la solidarité internationale (Lendahand), dans le monde rural (Bouge ton Coq) ou dans le secteur associatif (HelloAsso) et ESS (plateforme Okoté portée par France Active Alsace)²⁷.

Le bénévolat. Ressource indispensable, le bénévolat est présent dans un grand nombre d'associations, notamment les associations militantes ou de proximité.

Il est considéré comme un don de temps librement consenti et gratuit ce qui le distingue du salariat et du volontariat (ou « service civique »). Enfin, il se distingue du mécénat de compétences car la personne n'est pas payée par son employeur et apporte son soutien en dehors de ses heures de travail. En-dehors des associations, les autres formes juridiques

d'entreprise (société commerciale, société commerciale coopérative) ne permettent pas de faire appel au bénévolat.

La loi offre un certain nombre de garanties (protection sociale, autorisations d'absence pour exercer une activité bénévole), ainsi que des possibilités de remboursement des frais engagés²⁸. Plus récemment, l'État a mis en place des mécanismes de valorisation de l'activité bénévole pour acquérir des droits à formation inscrits sur votre compte personnel de formation, via un compte engagement citoyen (CEC)²⁹.

27. Pour trouver une plateforme qui vous correspond et tout savoir sur le crowdfunding, se reporter au site : www.financeparticipative.org

28. Pour en savoir plus, consulter le site : www.associations.gouv.fr

29. Pour en savoir plus, se reporter au site : www.service-public.fr

Valoriser le bénévolat dans sa comptabilité

Le bénévolat est un des leviers spécifiques et propres aux associations qu'il est pourtant difficile de faire ressortir dans vos chiffres. Valoriser le bénévolat, c'est communiquer sur les vrais coûts et le volume de travail d'une action et traduire en langage économique et financier la valeur qu'apporte un bénévole.

Le plan comptable associatif de 1999 a ouvert la possibilité de valoriser le temps bénévole dans ce qu'on appelle les Contributions volontaires en nature (CVN). Depuis la réforme du plan comptable associatif en 2018, cette valorisation devient obligatoire dès lors qu'il s'agit d'éléments essentiels à la compréhension de l'activité de l'association. Si ces éléments ne figurent pas dans les comptes, l'association devra le justifier dans les annexes.

Pour valoriser financièrement ce temps, il convient d'établir le volume de travail qu'a effectué le bénévole et définir un coût horaire comprenant les cotisations sociales. Ce coût est censé être conforme à ce qu'aurait gagné le bénévole s'il était salarié selon son expérience, son niveau de qualification et le poste occupé.

Les cotisations. Les associations utilisent ce levier qui reste relativement stable dans le temps pour se financer mais aussi consolider le collectif autour du projet. Il est surtout utilisé par les associations de proximité comme les associations sportives, les associations de quartiers, de défense des consommateurs ou plus largement les associations non-employeuses.

Cette ressource est une participation versée par les membres d'une organisation, afin de contribuer à ses charges de fonctionnement. Elle est la contrepartie du droit moral attaché à leur qualité de membre (droit de participer aux assemblées générales, d'être électeur et éligible au conseil d'administration). En principe donc, une cotisation n'est pas

soumise à la TVA, sauf si elle entraîne une contrepartie autre que morale (c'est-à-dire appréciable économiquement).

L'achat de biens et de services. Il y a deux types de publics. D'une part, le public militant et le *consomm'acteur* pour qui l'acte de consommation est avant tout un acte d'intérêt général (soutenir une agriculture paysanne de proximité pour les AMAP...), et d'autre part le grand public qui effectue ses actes d'achats dans les circuits habituels. Si le prix reste un des principaux critères d'achat, la tendance est à une meilleure prise en compte des dimensions sociale et environnementale dans l'acte de consommation.

D. Je travaille mes charges

Agir sur les moyens est aussi une manière efficace de travailler sur votre équilibre économique sans forcément révolutionner votre offre. Sans être exhaustif, on peut identifier quatre axes :

- **Les ressources humaines** : mutualisation des emplois avec des partenaires (fonctions supports : communication, gestion quotidienne...), mobilisation de bénévoles ou de services civiques, etc. Attention, car cet axe est également le plus précieux dans l'ESS : le lien humain, le relationnel, mais aussi l'engagement des équipes au quotidien sont ce qui caractérisent aussi la valeur proposée par les associations et entreprises solidaires !
- **Les coûts de gestion** : en automatisant certaines tâches, en mettant en place des outils efficaces de suivi d'activité qui

vous permettront de dégager du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée ou en installant une fonction de gestion vous permettant de mieux anticiper les évolutions de votre activité.

- **Les achats** : fournisseurs moins coûteux, mutualisation d'achats avec d'autres partenaires ou utilisation plus vertueuse en évitant le gaspillage. Vous pouvez aussi sous-traiter des activités afin de vous offrir plus de souplesse. Sur ce point, attention, qui dit sous-traiter, dit risque de dépendance à un partenaire ! Mesurez bien les avantages et risques.
- **Les coûts d'investissement** : mise en commun d'investissement avec des partenaires (SI, outils...), choix des investissements les plus importants pour le fonctionnement de l'organisation³⁰.

Innover par les coûts : exemple de la Louve

La Louve est une coopérative de consommateurs. Elle propose une alimentation de qualité, à prix réduit, en majorité bio et locale et avec le moins d'intermédiaires possible. La main d'œuvre est la deuxième source de coûts dans la distribution. Afin de donner accès à une alimentation de qualité à un coût accessible, La Louve propose à ses adhérents de participer bénévolement à la gestion du magasin et ainsi avoir accès à des tarifs plus abordables.

Constituée en SAS, La Louve a fondé une association chargée de porter et d'animer le collectif de bénévoles et de proposer des sessions de sensibilisation à destination du grand public.

Pour autant, attention à ne pas tout miser sur la réduction des coûts ! Externaliser, automatiser vos activités à outrance, supprimer certaines activités... auront forcément un impact sur la qualité de votre offre et la

pertinence de votre réponse sociale. N'oubliez pas que votre enjeu est de proposer une réponse la plus adaptée à votre cible et du territoire.

30. Pour en savoir plus, se reporter aux guides de France Active : www.franceactive.org

L'investissement numérique, un levier pour améliorer vos coûts mais aussi votre offre³¹

Loin d'être incompatible avec les valeurs de l'ESS (horizontalité, notion de commun...), le numérique est aussi une mine d'or pour renforcer votre modèle économique... À condition d'en faire un moyen et pas une fin en soi.

Il permet de renforcer sa relation avec le bénéficiaire en touchant davantage de personnes et en personnalisant la relation. En outre, le numérique est aussi un moyen d'élargir considérablement sa visibilité (site internet, application mobile, blog, newsletters...), de développer de nouvelles activités autour d'une offre digitale et d'intégrer plus facilement la notion d'expérience utilisateur au profit des bénéficiaires.

Le numérique permet aussi de repenser votre organisation interne en proposant plus de transversalité dans l'organisation du travail avec des outils collaboratifs, en mobilisant plus facilement les bénévoles et en innovant pour renforcer votre offre.

Enfin, et cela est peut-être le plus évident : il permet de gagner en efficacité économique en améliorant le suivi de votre activité et de vos financements (outil de collecte de cotisations et de don en ligne, suivi des subventions, des ventes et des stocks...) et en augmentant votre productivité.

E. Je choisis les bons leviers en fonction de mes besoins

Avant de préparer toute demande de financement ou d'actionner un des leviers évoqués, soyez au clair avec ce dont vous avez besoin. Quelles offres et quel projet souhaitez-vous développer ou renforcer ? Par exemple, le recours aux marchés publics peut vous permettre d'augmenter

vos volumes mais la capacité d'innovation est plus faible. Des ressources financières privées ou sous forme d'appel à projets vous permettront au contraire de proposer plus facilement des solutions innovantes mais ces ressources seront moins pérennes.



31. Pour en savoir, n'hésitez pas à consulter l'étude du CR DLA Financement, porté par France Active : <https://www.franceactive.org/download/transformation-numerique-enjeux-ess/>

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Quelle stratégie ?

AUGMENTER LES REVENUS

Marchands		Non-Marchands		
Placer le curseur en matière d'hybridation		Activer les bons leviers		
Les recettes d'activité		Les subventions publiques	Les dons des particuliers et le mécénat	Les cotisations et adhésions
Privées	Publiques			

Quelques exemples

Ventes de biens et services	Commande publique ou délégation de service publique	Fonctionnement et projet/action
Sponsoring		

RÉDUIRE LES COÛTS

Optimiser	Éviter	Rapprocher
Optimiser les coûts évitables	Éviter d'engager certains coûts en s'appuyant sur des ressources non-monétaires	Mettre en commun tout ou une partie des ressources

Mettre en place des pratiques de recyclage et d'économie circulaire	Bénévolat	Partenariats
Réduire la consommation énergétique	Mise à disposition (locaux, matériel, personne)	Fusion
Négocier le délai de versement de ses financements	Administrateurs	Mutualisation

N'oubliez pas que pour bien évaluer ses besoins de financement, il convient de prendre en compte l'ensemble des coûts : le fonctionnement, les temps passés, mais aussi les frais de structures (charges fixes) qui n'ont pas de relations directes avec le projet. Pour renforcer vos fonds propres, n'hésitez pas à introduire un excédent raisonnable dans vos budgets.

Enfin, il convient enfin de bien évaluer les impacts et ne pas négliger le temps nécessaire pour solliciter une ressource.

Nous vous proposons un tableau récapitulatif qui n'a pas vocation à être exhaustif mais qui pourra vous aider à y voir plus clair.

Panorama des ressources mobilisables

La nature de ressource	Le type de ressource	La logique	Les avantages
SUBVENTION OU APPEL A PROJET	Non marchande	Partenaires publics	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité d'initiative et possibilité d'innovation ➤ Grande souplesse dans la contractualisation ➤ Logique partenariale avec le financeur
COMMANDE PUBLIQUE OU DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC	Marchande	Prestataires publics	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilité de financement suffisant pour développer l'activité ➤ Modalité de contractualisation en hausse plus rigide, mais souvent plus pérenne dans le temps ➤ Paiement du prix de l'action et sécurité financière
VENTE DE BIENS ET DE SERVICES	Marchande	Prestataires privés (citoyen et entreprises)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autonomie financière et capacité à dégager des marges car les contraintes ne sont pas les mêmes que sur les autres ressources ➤ Délais de règlement généralement plus court qu'avec les autres financeurs
COTISATION	Non marchande (si il n'y a pas de contrepartie autre que morale)	Engagement citoyen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grande liberté d'action, car c'est une source de financement sans contrepartie directe
DON, DONATION, LEG	Non marchande	Engagement citoyen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité d'initiative et possibilité d'innovation ➤ Indépendance vis-à-vis des financeurs publics
MÉCÉNAT	Non marchande	Engagement sociétale des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité d'initiative et possibilité d'innovation ➤ Grande souplesse dans la contractualisation ➤ Logique partenariale avec le financeur
BÉNÉVOLAT	Non marchande	Engagement citoyen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grande liberté d'action ➤ Capacité d'initiative et possibilité d'innovation ➤ Apport de compétences spécifiques ➤ Incarnation du projet associatif

Les bonnes questions à se poser

- > Il n'y a pas toujours de pérennité de l'action financée dans ce cadre. Il convient donc de poser très tôt la stratégie de financement de l'action, si vous comptez pérenniser l'activité.
- > Les délais de règlement peuvent être très longs, notamment si vous émergez sur des fonds européens. Vous devez évaluer si vous avez l'assise financière suffisante pour y faire face et dans le cas contraire, renforcer vos fonds propres.

- > Le cadre est rigide et ne permet pas l'initiative. Il peut y avoir un risque de perte du projet associatif et de désaffection des équipes, notamment bénévoles. Il convient donc de toujours s'interroger sur la cohérence entre le marché public et le projet associatif, avant de se lancer.
- > En principe un marché permet le paiement intégral du prix de l'action. Vous devrez donc bien évaluer l'ensemble des coûts, car une fois contractualisé, vous ne pourrez plus agir sur le prix.
- > Les délais de règlement peuvent être longs. Vous devez évaluer si vous avez l'assise financière suffisante pour y faire face et dans le cas contraire, renforcer vos fonds propres.
- > Si votre organisation n'est pas soumise aux impôts commerciaux une activité marchande y compris publique, peut faire basculer votre cadre fiscal. N'oubliez pas de bien évaluer les impacts avant de vous lancer.

- > En vendant des biens et des services, il y a un risque d'affaiblissement du projet social et d'éloignement de votre réponse auprès de publics non solvables. N'hésitez pas à penser votre modèle économique par une hybridation qui vous permette d'agir toujours sur votre cible sociale.
- > Si votre organisation n'est pas soumise aux impôts commerciaux, une activité marchande peut faire évoluer votre cadre fiscal. N'oubliez pas de bien évaluer les impacts avant de vous lancer.
- > Le crowdfunding peut être utilisé comme un outil de prévente qui permet de diminuer le besoin de trésorerie et d'intégrer plus rapidement le marché.

- > Il s'agit rarement du financement principal des associations, exception pour les associations sportives ou pour les associations de membres. Néanmoins, c'est un financement à ne pas négliger, il peut vous permettre un complément intéressant.

- > Il est nécessaire d'être une association reconnue d'intérêt général, au sens défini par l'administration fiscale. Sans cela vous ne pourrez pas accéder à cette ressource.
- > La majeure partie des dons est collectée par un petit nombre d'associations. Il s'agit en effet d'une ressource dans laquelle il faut investir avant de pouvoir collecter. Si vous souhaitez vous lancer, il vous sera nécessaire d'être connu du public que vous ciblez.

- > Il est nécessaire d'être une association reconnue d'intérêt général, au sens défini par l'administration fiscale. Sans cela vous ne pourrez pas accéder à cette ressource.
- > Accéder à du mécénat nécessite une stratégie spécifique et du temps pour démarcher les entreprises. Il faudra penser à la valorisation du partenaire et l'évaluation de l'impact de l'action soutenue.

- > Les bénévoles doivent trouver leur intérêt dans leur engagement associatif. Si le bénévolat est une ressource que vous souhaitez développer, il vous faudra penser le recrutement, adapter les activités proposées aux attentes des bénévoles et gérer leur temps de présence en fonction de leur disponibilité.
- > Il est aujourd'hui obligatoire de valoriser le bénévolat dans les comptes (cf. encadré partie précédente)

Les principes de la fiscalité associative

Par principe, les associations ne sont pas soumises aux impôts commerciaux (IS, TVA et CET). En revanche, les associations deviennent passibles des impôts commerciaux dès lorsqu'il est admis qu'elles exercent une activité lucrative, et ce afin d'éviter les distorsions de concurrence et de garantir le respect du principe d'égalité devant l'impôt.

L'administration fiscale propose une analyse pour vous aider à déterminer votre régime fiscal.

- 1) La gestion doit être désintéressée : pas de distribution des actifs (résultats, réserves, patrimoine) entre les membres ou dirigeants bénévoles (sauf exception).
- 2) L'association ne doit pas concurrencer une entreprise : comparaison avec des structures lucratives fiscalisées exerçant la même activité, dans le même secteur.

Si cette deuxième condition n'est pas remplie, l'administration vérifiera que l'association exerce son activité dans des conditions de gestion différentes de celles d'une société commerciale. Elle utilisera la méthode dite des 4 P (produit, public, prix et publicité). Si ces critères ne sont pas remplis, votre activité sera assujettie aux impôts commerciaux.

Pour traiter une activité fiscalisée, vous avez trois options :

- Les recettes générées par les activités lucratives accessoires font l'objet d'une franchise d'imposition (jusqu'à 76 679 € de recette en 2023).
- En cas de dépassement de la franchise et uniquement si l'activité lucrative n'est pas prépondérante dans votre modèle économique et qu'elle est dissociable de votre activité non lucrative, vous pouvez sectoriser votre activité. Vous aurez pour cela besoin d'une comptabilité analytique qui vous permette d'isoler cette activité lucrative dans vos comptes. Les impôts commerciaux ne s'appliqueront que sur l'activité fiscalisée.
- Dans le cas contraire, l'ensemble de votre activité sera fiscalisé. Des techniques de filialisation existent.

F. Je sais solliciter les partenaires

IDENTIFIER LES PARTENAIRES PERTINENTS

Ce qu'il faut éviter à tout prix, ce sont les demandes spontanées non ciblées. Vous devrez mettre en lien votre projet ou la mission de votre organisation (agir pour la protection de l'environnement, développer une offre culturelle et sportive dans un territoire...) avec les compétences, les valeurs, les intérêts ou les thématiques d'intervention de vos partenaires.

La recherche de partenaires peut se faire via vos réseaux et votre territoire.

Evidemment, vous pourrez également trouver votre partenaire sur certains sites dédiés.

Identifiez par la suite, le ou les personnes référentes : cela peut être un ou une élue, un service RSE dans une grande entreprise ou le ou la chef.fe d'entreprise pour une PME, un responsable des marchés publics dans une collectivité, etc.

Renseignez-vous pour vous assurer que votre projet est éligible et « entre bien dans les clous » (intérêt public local, thématiques, publics visés, éligibilité au mécénat...). N'hésitez pas à consulter le site internet des organisations et interroger

les décisionnaires en amont. Cela sera toujours bénéfique car cela leur permettra de mettre un nom et un visage sur votre demande, de vous assurer de l'éligibilité de celle-ci et d'entendre également leurs attentes non écrites.

CONSTITUER UN DOSSIER

Le dossier doit inclure la présentation de votre organisation, le descriptif du projet et son budget. Pour commencer, partez d'une problématique qui aidera le décisionnaire à comprendre votre projet et l'importance du problème à considérer. Décrivez ensuite en quoi votre organisation répond à la problématique et en quoi la réponse qu'elle apporte est originale par rapport à d'autres acteurs. Explicitez le projet et ses objectifs en mettant en avant l'impact attendu. Ce descriptif détaillé permettra de justifier et d'appuyer votre demande. Pour chiffrer vos besoins, prenez en compte l'ensemble des coûts (directs et indirects, fixes et variables) et des ressources (exemple : les contributions en nature, comme les dons en nature ou le bénévolat).

Les présentations de votre organisation et de votre projet doivent être pensées comme un vaste argumentaire. Faites

ressortir les points de convergence entre votre organisation et celle de votre partenaire : en quoi un soutien de votre organisation entre bien dans les préoccupations de votre partenaire ? Qu'est-ce que vous pouvez lui apporter (de l'impact, une image, etc.) ? Qu'est-ce qu'il peut vous apporter ?

Sur la forme, il faut faire simple et clair en évitant le jargon et en allant droit au but. Adressez-vous à un profane plus qu'un expert. N'hésitez pas à joindre à votre demande, si le format vous le permet, des supports de communication originaux, sous forme de vidéos par exemple.

Sachez qu'il existe un dossier de demande de subvention (Cerfa 12156*5), qui peut être utilisé par l'État comme pour les collectivités locales.

Deux conseils de la Fondation de France

- 1) Adresser des demandes bien équilibrées entre une vision claire et ambitieuse du projet et un plan de développement cohérent par rapport à cette vision.
- 2) Présenter un projet de façon partielle ne permet pas toujours d'appréhender l'ambition du projet et ses impacts, et cela peut limiter les chances de succès de la sollicitation.

PRÉPARER VOTRE ENTRETIEN

Un entretien ne s'improvise pas ! Il se prépare. Pour cela, trois dimensions devront être travaillées en amont.

> **La première dimension** est liée à la problématique que vous souhaitez résoudre : comment répondre collectivement à cet enjeu ? Comment le soutien de votre partenaire peut vous aider dans cette tâche ? Pour préparer votre entretien vous devrez donc en amont connaître les besoins de votre interlocuteur, présenter votre projet en partant de ce besoin, préparer des éléments de justification et d'argumentaire. Par exemple, votre partenaire public pourrait vous soutenir de différentes façons, notamment via des subventions en nature.

> **La seconde dimension** est liée plus spécifiquement à la personne.

Renseignez-vous sur la personne qui va vous recevoir. Selon la connaissance de votre interlocuteur, prévoyez des temps d'interconnaissances plus ou moins longs. Il faut également prendre en compte les autres parties prenantes qui ne sont pas autour de la table de négociation (par exemple : les bénévoles de votre association qui montrent le poids de votre structure sur le territoire). Elles peuvent modifier le rapport de force et seront essentielles dans la mise en œuvre de votre action.

> **Enfin, la troisième et dernière dimension** est liée au cadre de la négociation. Il convient d'anticiper au maximum les questions que l'interlocuteur pourrait poser. Définissez en amont un ordre du jour et les moyens logistiques (moyens de communication, lieux, etc.).

MENER L'ENTRETIEN DANS UNE POSTURE OUVERTE ET COOPÉRATIVE³²

Lors de l'entretien, il ne s'agit pas de tenir une position mais plutôt de trouver un accord qui convienne aux deux parties. Cela implique que l'entretien ne doit pas être un monologue de votre part mais plutôt un échange et un dialogue. La notion d'écoute active est ainsi très importante : elle consiste à écouter l'autre attentivement et de façon non directive pour instaurer la confiance, le respect et l'empathie avec votre interlocuteur.

Enfin, vous devez conduire un entretien en maîtrisant votre ligne « rouge », c'est-à-dire, les conditions en dessous desquelles vous ne pouvez pas accepter l'accord (par exemple : un prix plancher, qui vous permet de savoir quand vous perdez de l'argent).

32. LEMPEREUR et COLSON, Méthode de négociation. On ne naît pas bon négociateur, on le devient. Edition Dunod, 2018

En conclusion. Choisir les leviers de transformation de son modèle ne s'improvise pas. Il faut d'abord avoir en tête l'ensemble des acteurs et l'importante palette de solutions qu'ils peuvent vous proposer. Certains sont en évolution : changement des formes de contractualisation à l'initiative des pouvoirs publics, engagement croissant des entreprises et des citoyens... Prenez à votre avantage ces évolutions.

Pour autant, il n'existe pas de solutions miracles. Chaque levier implique certes des avantages mais aussi des inconvénients et

aura des impacts sur votre modèle, votre projet et votre organisation. L'exemple du mécénat est à ce titre intéressant. Cette ressource peut vous apporter une certaine capacité d'innovation mais implique des compétences et un agrément spécifique.

Solliciter ces partenaires n'est pas non plus une mince affaire. Certes, il faut définir ses besoins mais il convient de plus en plus de justifier sa demande et de d'argumenter solidement, par des données. Être transparent, complet et clair dans sa demande sont autant d'atouts qui vous permettront de mettre toutes les chances de votre côté.

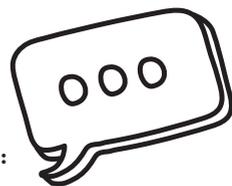
À faire

- Identifier ses partenaires selon ses besoins et sa stratégie
- Évaluer ses besoins, les risques et les impacts avant de solliciter un partenaire
- Structurer sa demande de financement de manière complète, claire et transparente
- Adopter une posture coopérative et ouverte lors de l'entretien avec votre partenaire.

À ne pas faire

- ✗ Choisir un partenaire au hasard sans étudier en amont les besoins convergents
- ✗ S'appuyer sur de nouveaux revenus sans avoir anticipé les risques et les besoins qu'ils impliquent
- ✗ Fournir un dossier incomplet sans argumentation

INTERVIEW :



CONSTRUIRE UN PARTENARIAT AVEC UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE AU SERVICE DE L'UTILITÉ SOCIALE : L'EXEMPLE DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA SEINE-SAINT-DENIS

Anne-Sophie Casteigt, *Directrice de l'Insertion,
de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire
au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis*

Pouvez-vous nous décrire les domaines d'intervention du conseil départemental de la Seine-Saint-Denis ?

Le département, c'est avant tout la collectivité en charge des solidarités : envers les enfants, les seniors et les personnes en perte d'autonomie ou en situation de handicap et toutes les personnes en fragilité. C'est la mission du service social départemental qui accueille de manière inconditionnelle les habitant.es en difficulté ou de la direction de l'insertion et de l'emploi, qui accompagne spécifiquement les allocataires du RSA.

Nous avons aussi un rôle majeur en matière d'éducation (construction et entretien des collèges, restauration des collégien.nes) ou encore d'aménagement du territoire ; le conseil départemental participe ainsi pleinement à la transition écologique..

Et compléter en présentant la direction dont vous avez la charge ?

La raison d'être de la Direction de l'insertion, de l'emploi et de l'Économie sociale et solidaire c'est l'accès à l'emploi de tous les habitant.es qui en sont privés, et en particulier les personnes les plus en difficultés sur le marché de l'emploi.

Nous mettons donc en œuvre l'accompagnement des 85 000 allocataires du RSA de Seine-Saint-Denis en leur proposant un parcours d'insertion dédié et un maximum d'opportunités d'accès à l'emploi et l'activité. Nous développons aussi des programmes en direction des jeunes.

Enfin, nous voulons promouvoir un développement territorial écologique et solidaire, créateur d'emplois non

délocalisables. Comment ? En soutenant l'ESS et particulièrement l'IAE, les créateurs et créatrices d'entreprise et en développant la commande publique responsable.

Si l'on focalise sur l'insertion, quels sont les enjeux auxquels vous pensez devoir faire face dans les années à venir sur votre territoire ?

La Seine-Saint-Denis est l'un des départements les plus dynamiques de France en termes de créations d'emplois et d'investissement public mais le taux de chômage y reste très élevé. Pour que ces opportunités profitent davantage aux habitant.es, notre approche est globale : accompagner les personnes dans l'ensemble de leurs problématiques mais aussi accompagner les employeurs pour faire évoluer leurs pratiques de recrutement.

Un autre enjeu majeur pour nous : la confiance dans le service public de l'emploi. Nous devons renforcer notre capacité à apporter des réponses rapides aux chercheur.ses d'emploi et améliorer leurs conditions d'accueil. Le département a ainsi décidé de doubler les crédits consacrés à l'insertion grâce à l'expérimentation de renationalisation³³ du RSA.

Enfin, comment ne pas se questionner aujourd'hui sur les nécessaires mutations du travail en lien avec la transition écologique ? Il est de notre responsabilité de préparer les reconversions professionnelles inévitables et les compétences de demain.

³³. Dans le cadre de cette expérimentation, la hausse des coûts liée à l'augmentation du nombre de bénéficiaires du RSA est prise en charge par l'Etat, en contrepartie d'un renforcement de l'investissement du département en matière d'insertion professionnelle.

Compte-tenu de ces enjeux, quelles sont les évolutions que vous envisagez dans la manière de soutenir les projets, au travers de vos actions ?

Nous sommes engagés depuis 2 ans dans ce que l'on a appelé la « nouvelle donne des politiques d'insertion et d'emploi », justement pour répondre à ces enjeux : rétablir la confiance, accompagner les entreprises dans des pratiques de recrutement inclusives et réinvestir l'expérience de travail dans les parcours d'insertion.

Sur la méthode, nous ne faisons rien tout seul et montons la plupart de nos programmes en lien avec les collectivités locales et les partenaires associatifs. Quand on est à ce niveau de co-construction et de co-responsabilité, on se doit de sécuriser nos partenaires et de passer à des financements pluri-annuels, ce qu'on fait de plus en plus. Nous essayons aussi de promouvoir la notion de « consortium » car on a souvent besoin d'agréger les compétences et les expertises pour résoudre certaines problématiques plutôt que de siloter les réponses.

Mais on ne se désintoxique pas totalement des appels à projets qui ont le grand mérite de permettre de défricher des sujets sur lesquels nous n'identifions pas encore de réponse à grande échelle.

Dernier point et sans doute le plus important : la participation des personnes concernées à la construction des politiques d'insertion. C'est notre défi !

Utilisez-vous les dispositifs d'accompagnement et de financement de manière complémentaire à vos interventions ?

Le Département a développé depuis plusieurs années un partenariat avec les structures d'accompagnement de l'ESS (France Active Métropole, la FOL 93 porteuse du DLA, Inser'éco 93 ou encore la CRESS Ile-de-France). Par leurs interventions, ces trois têtes de réseau apportent un appui à la structuration et au

développement de l'ESS, complémentaire à notre rôle de financeur public.

La capacité d'expertise et d'intervention de France Active, sur un tour de table financier, une intervention en trésorerie ou une restructuration, est précieuse pour une collectivité comme la nôtre qui n'a pas les mêmes clés de lecture ni les mêmes partenariats bancaires par exemple.

Nous sommes aussi régulièrement en contact avec ces acteurs pour prendre le pouls du territoire, imaginer des réponses nouvelles, voire développer une approche sectorielle.

Un dernier mot, quels conseils donneriez-vous aux organisations qui vous sollicitent ?

Deux messages : invitez-nous à découvrir vos projets sur place ! Et venez en Seine-Saint-Denis : on a accueilli le monde en 2024 à l'occasion des Jeux Olympiques et Paralympiques, on trouvera bien de la place pour de nouveaux entrepreneurs et entrepreneures engagés !



4.

PAR QUI
ET COMMENT
ME FAIRE AIDER ?

A. *J'adopte les bons réflexes et je maximise mes chances de structurer un modèle économique solide et cohérent avec ma stratégie*

Pour adapter son modèle économique dans le temps, il est primordial que l'organisation suive les étapes suivantes :

<i>Les bons réflexes à chaque étape</i>	
ANALYSER SON ENVIRONNEMENT ET LES RISQUES ÉMERGENTS	<p>Pour porter votre réflexion stratégique, vous devez évaluer les différentes composantes, tensions et rapports de force dans votre environnement, c'est-à-dire comprendre l'évolution des besoins de vos bénéficiaires, la rapidité de mutation technologique possible sur votre secteur d'activité, l'évolution du cadre réglementaire, la capacité d'influence de vos donneurs d'ordre, etc.</p> <p>Pour vous aider, n'hésitez pas à utiliser des outils comme le modèle du PESTEL ou l'analyse des 5 forces de PORTER. Vous pouvez également compléter par des analyses prospectives disponibles (France Stratégie, etc.)</p>
DIAGNOSTIQUER ET REPENSER SON POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE	<p>Le diagnostic est un préalable à tout choix stratégique. Le modèle économique ne se limite pas simplement à une question de revenus. L'examen de votre modèle passe en premier lieu par l'évaluation de votre projet mais aussi de votre offre, des moyens employés, de la pérennité économique et de l'impact social.</p> <p>N'oubliez pas qu'un positionnement stratégique doit répondre à un besoin identifié et doit toujours prendre en compte la réponse déjà existante sur le territoire.</p> <p>Il repose sur les besoins que l'on décide de combler et sur les produits ou services que l'on décide d'apporter, mais en même temps sur ceux pour lesquels on décide de ne rien faire. On ne peut pas répondre à tous les besoins, il ne faut pas surestimer ses forces !</p>
AVOIR UN POSITIONNEMENT PERTINENT ET UNIQUE	<p>Dans la transformation de votre projet ou de votre modèle, il faudra toujours vous poser la question de votre valeur ajoutée par rapport aux besoins des bénéficiaires et des autres acteurs intervenant dans votre champ d'activité.</p> <p>N'oubliez pas que l'objectif d'une association ou d'une entreprise solidaire est d'avoir le meilleur impact social possible, cela revient à s'interroger sur la meilleure façon d'utiliser ses ressources pour contribuer à son objectif social.</p>

<p>ÉVALUER VOTRE TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT</p>	<p>Une fois votre positionnement stratégique clarifié, il vous sera nécessaire de définir votre trajectoire de développement. Cette trajectoire vous sera utile pour identifier les moyens nécessaires et les impacts sur votre modèle économique.</p> <p>Pour cela, vous devrez répondre aux questions suivantes : est-ce ce je travaille pour une nouvelle cible ou pour ma cible existante ? Est-ce que je complète avec une nouvelle offre ou est-ce que je travaille sur mon offre actuelle ? La réponse à ces questions vous permettra d'identifier votre trajectoire : développement, diversification, consolidation ou amélioration.</p>
<p>IDENTIFIER LES MOYENS QUI VONT VOUS PERMETTRE DE METTRE EN ŒUVRE VOTRE PROJET, MAIS AUSSI DE MARQUER LA DIFFÉRENCE AVEC VOS « CONCURRENTS »</p>	<p>La mise en œuvre d'une stratégie nécessite des moyens. Il conviendra donc logiquement que vous puissiez vérifier la cohérence de ces moyens avec le positionnement de votre entreprise.</p> <p>Profitez-en pour renforcer votre « tour imprenable », c'est-à-dire vos compétences clés, votre différence par rapport aux autres acteurs de votre territoire, et la cohérence de ces compétences avec l'ensemble de vos activités et de votre chaîne de valeur.</p> <p>La cohérence découragera les autres organisations à répondre au même besoin sur la même cible : difficile de copier et reproduire ce qu'une structure a déjà fait, ce qui pose très souvent un défi important sur les plans institutionnel et organisationnel.</p>
<p>ÉVALUER LES IMPACTS DE SA STRATÉGIE SUR SON MODÈLE ÉCONOMIQUE</p>	<p>Vous devez pouvoir traduire votre positionnement stratégique dans votre modèle et vous assurer de la pérennité de votre organisation.</p> <p>Pour cela, vous devez étudier la structure de vos revenus (subventions d'exploitation, chiffre d'affaires, etc.) et de vos coûts (coûts fixes et coûts variables). Si vous avez plusieurs offres, n'hésitez pas à répartir les coûts et les revenus par offre, pour avoir une analyse plus fine. Pour finir, vérifiez que ces différentes offres vous permettent de dégager des marges pour couvrir les coûts ou les charges.</p>
<p>OPTER POUR L'HYBRIDATION DES RESSOURCES ADAPTÉES À VOTRE PROJET SOCIAL</p>	<p>Pour réaliser votre projet social, vous devrez construire un modèle économique sur des ressources en adéquation avec votre stratégie, votre activité et la capacité de votre structure à collecter le financement identifié (subvention, campagne de financement participatif, etc.).</p> <p>Pour cela, vous devrez choisir où placer vos curseurs en matière d'hybridation « marchandes » et « non marchandes », pour le financement de vos différentes offres. Chaque levier de revenus aura des conséquences sur votre projet social. Dans la mesure du possible, mieux vaut chercher un équilibre en privilégiant des modèles hybrides.</p>

<p>ACTIVER LES BONS LEVIERS DE TRANSFORMATION DU MODÈLE</p>	<p>Choisir les leviers de transformation de son modèle ne s'improvise pas. Il faut d'abord avoir en tête l'ensemble des acteurs et l'importante palette de solutions qu'ils peuvent vous proposer. Certains sont en évolution : changement des formes de contractualisation de la part des pouvoirs publics, engagement croissant des entreprises et des citoyens... Prenez à votre avantage ces évolutions !</p> <p>N'oubliez pas qu'il n'existe pas de solutions miracles. Chaque levier implique certes des avantages mais aussi des inconvénients et aura des impacts sur votre modèle, votre projet et votre organisation. Il convient enfin de bien évaluer les impacts et ne pas négliger le temps nécessaire pour solliciter une ressource.</p>
<p>SOLLICITER LES PARTENAIRES DE MANIÈRE ADÉQUATE</p>	<p>Solliciter les partenaires n'est pas une mince affaire. Il vous sera nécessaire de commencer par bien identifier les partenaires potentiels et pertinents. Vous devrez mettre en lien votre projet ou la mission de votre organisation (agir pour la protection de l'environnement, développer une offre culturelle et sportive dans un territoire) avec les compétences, les valeurs, les intérêts ou les thématiques d'intervention de vos partenaires.</p> <p>N'oubliez pas de justifier votre demande et de l'argumenter solidement, par des chiffres et des données. Soyez transparent, complet et clair dans votre demande ; autant d'atouts qui permettront de mettre toutes les chances de votre côté.</p>
<p>FAITES-VOUS ACCOMPAGNER !</p>	<p>Repenser un modèle économique adapté à sa stratégie nécessite une bonne analyse préalable et mobilisera du temps et de l'énergie !</p> <p>N'hésitez pas à vous faire accompagner dans cette démarche, surtout si vous manquez d'expérience sur le sujet. Un accompagnement externe peut vous permettre de prendre le recul nécessaire et vous « sortir la tête du guidon ».</p>

B. Je connais les acteurs qui peuvent m'accompagner dans mes démarches...

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un acteur incontournable pour vous accompagner dans la transformation de votre modèle économique. Il va intervenir dans une phase de diagnostic partagé et affiner les besoins de chacune des parties prenantes (y compris les partenaires).

Après avoir partagé le diagnostic avec les parties prenantes, le DLA vous mettra en contact avec d'autres acteurs capables de vous accompagner sur des sujets précis³⁴.

Les consultants et experts thématiques peuvent intervenir à la suite du diagnostic DLA. Le consultant peut intervenir dans votre démarche d'investissement ou dans sa mise en œuvre (définition de la stratégie de moyens, accompagnement au changement, traitement de questions techniques juridiques par exemple).

Votre réseau et votre fédération peuvent également vous aider à y voir plus clair et à comprendre toutes les spécificités de votre secteur : le réseau des comités Olympiques (sport), Opale et l'Ufisc (la culture), l'Union nationale des CPIE (environnement), l'Uniopss (santé, social et médico-social), les fédérations professionnelles sectorielles, etc. mais aussi des réseaux plus généralistes comme le Mouvement Associatif. Ils pourront également vous donner de précieux éléments sur les ressources que vous pourrez solliciter.

Les financeurs publics susceptibles de vous financer sont potentiellement nombreux. Ils ont des domaines de compétences, des territoires et des priorités propres, que vous devez connaître avant d'aller les voir.

Tous les échelons sont possibles : Union Européenne (notamment avec les fonds structurels FSE ou FEDER, aujourd'hui largement portés par les Régions), l'Etat, les Collectivités locales (et en premier lieu les Régions, mais aussi les intercommunalités) ainsi que les organismes parapublics (Cnaf, Ademe...).

Les fondations et entreprises privées. Les fondations sont des organismes souvent adossés à de grosses entreprises « classiques » (parfois à des particuliers) dont elles portent généralement le nom.

Les enjeux des entreprises privés sont de l'ordre de la stratégie, de plus en plus en lien avec les enjeux de RSE (responsabilité sociétale des entreprises), de la communication et des ressources humaines. Les fondations ont pour la plupart des domaines de prédilection (insertion professionnelle, éducation, culture...)

34. Pour trouver le DLA le plus proche de chez vous, consulter : www.info-dla.fr

Les réseaux bancaires seront les interlocuteurs adéquats si vous avez besoin de financer votre transformation, qui nécessitera peut-être de nouveaux investissements. Le banquier pourra par ailleurs vous aider à y voir plus clair sur vos besoins de financement et votre stratégie financière³⁵.

Le réseau France Active s'est donné pour mission de démocratiser l'investissement pour les associations et entreprises solidaires, en le rendant financièrement accessible et en servant le plus grand nombre.

Ce réseau, présent sur tout le territoire, peut challenger votre projet, vous appuyer dans la consolidation de votre stratégie financière et vous proposer des financements adaptés à vos capacités financières tout en faisant levier sur l'offre financière existante de votre territoire. Pour cela, le réseau propose des garanties bancaires, des prêts participatifs et des apports en fonds propres³⁶.

C. ... et des ressources utiles pour avancer dans mes démarches

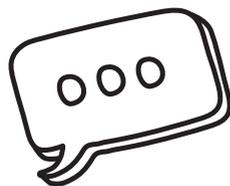
Pour trouver votre bonheur, de nombreux acteurs publient des offres sur leur site internet. Nous vous proposons un tableau non-exhaustif des sites qui pourront vous aider dans vos recherches.

³⁵. Pour en savoir plus, consulter les guides de France Active www.franceactive.org

³⁶. Pour en plus, consulter toute l'offre sur le site de www.franceactive.org

LES THÉMATIQUES	LES SITES INTERNET À CONSULTER
<p>Recherche de commandes publiques</p>	<p>Site des marchés publics : www.boamp.fr</p> <p>Site des marchés dédiés à l'insertion : https://lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/</p>
<p>Recherche de financements de type : subventions, appel à projets ou mécénat</p>	<p>Site de la Fondation de France : www.fondationdefrance.org</p> <p>Site recensant des appels à projets : https://yesasso.org/ https://www.appelaprojets.org/ https://les-aides.fr/ https://aides-territoires.beta.gouv.fr/</p> <p>Sites des collectivités locales : par exemple, la région Haut de France propose un site dédié à l'ensemble de ses appels à projets.</p> <p>Sites des ministères, leurs agences et les organismes parapublics (Caf, MSA pour le secteur agricole) : par exemple, le ministère de la Culture publie les offres de financement pour ce secteur.</p>
<p>Recherche de bénévoles et mécénat de compétence</p>	<p>Site pour du bénévolat ! https://www.francebenevolat.org/ https://passerellesetcompetences.org/ https://www.jeveuxaider.gouv.fr/</p> <p>Site de mécénat de compétences : www.probonolab.org</p>
<p>Outils d'analyse de modèle (socio) économique et autres approches</p>	<p>Outils : https://www.duvertdanslesrouages.fr/ et avec son modèle C.O.E.U.R</p> <p>Nouveaux modèles économiques (NME) : Économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) - ATEMIS, Réseau Alliances</p>

INTERVIEW CROISÉE :



ACCOMPAGNER LES ASSOCIATIONS
DANS L'ÉVOLUTION DE LEUR MODÈLE ÉCONOMIQUE

Claire Collet, DLA régional Hauts-de-France

Adrien Lefevre, conseiller France Active dans le Nord

Pouvez-vous présenter vos organisations respectives ?

Adrien Lefevre : France Active Nord accompagne les porteurs de projets de l'Économie sociale et solidaire et les entrepreneurs engagés, en mobilisant les financements de France Active, mais aussi des dispositifs d'accompagnement dédiés à l'ESS.

Claire Collet : Le DLA régional est porté par le Mouvement associatif Hauts-de-France, qui a pour objectif de représenter et de valoriser les associations, de défendre le fait associatif. Le DLA est un dispositif d'accompagnement présent sur tous les territoires qui vise à développer et pérenniser les emplois des structures employeuses de l'ESS, en les appuyant sur diverses problématiques : développement d'une nouvelle activité, réflexion sur le projet, organisation interne...

Quelles sont les étapes de votre accompagnement ? Comment organisez-vous vos interventions de manière complémentaire ?

AL : Après un premier échange avec le.la dirigeant.e pour comprendre le besoin, un entretien approfondi permet de faire un état des lieux et d'analyser l'origine du besoin de financement. Notre analyse porte sur l'environnement, le positionnement de la structure, ses moyens humains et techniques, l'équipe dirigeante, et bien sûr les comptes et le prévisionnel financier. Nous évaluons les besoins et construisons un plan de financement, avant de décider des financements en comité. L'analyse peut aussi permettre de détecter des besoins d'accompagnements.

CC : Nous accueillons les structures pour évaluer si le DLA est adapté ou si d'autres acteurs sont plus pertinents. Après accord de la gouvernance, nous menons un diagnostic partagé pour comprendre sa situation et identifier ensemble une problématique, puis nous co-construisons un parcours d'accompagnement, qui peut mobiliser l'intervention d'un cabinet ou d'un autre partenaire, et assurons un suivi dans le temps.

Nous accompagnons des structures qui ont, dans le cadre de leur développement, un projet d'investissement ou suite à des difficultés financières, des besoins de définition de leur modèle économique mais aussi de financements, auxquels France Active peut répondre. Réciproquement, France Active peut préconiser le recours au DLA en complément d'un financement.

Le modèle économique est important. Pourtant, on constate des difficultés à prendre en main ce sujet. Comment l'expliquer ?

CC : Au sein du DLA régional, nous travaillons davantage sur le concept de modèle socio-économique, qui intègre trois « piliers » : les richesses humaines, l'environnement partenarial et le modèle économique. La difficulté réside souvent dans les tensions entre le projet politique et la réalité économique et financière de la structure. Il peut être difficile de construire un modèle économique cohérent avec l'activité et au service du projet associatif (ex. questionnaire sur le prix ou la gratuité pour les bénéficiaires, sur le financement d'actions d'intérêt général par des ressources privées...)

Comment accompagne-t-on la transformation des modèles économiques ?

CC : L'évolution du modèle économique doit être réfléchi à partir du projet de transformation sociale de la structure, pour éviter une approche purement « comptable ». Il s'agit d'identifier des leviers cohérents avec le projet. Cela passe par un travail de diagnostic et d'analyse du modèle actuel, à l'aide des outils de suivi de la structure. Les structures n'ont pas toujours conscience de l'enjeu à transformer leur modèle : l'accompagnement s'inscrit alors dans un temps plus long.

Quels sont les différents leviers de transformation du modèle économique ?

CC : Ils sont multiples et à adapter en fonction des structures : l'hybridation des ressources est parfois inconciliable avec la réalisation d'activités non-marchandes. L'enjeu principal reste de travailler sur l'amélioration des revenus, par le développement des recettes d'activité ou la mobilisation des financeurs publics ou privés. La recherche de financements européens est une piste intéressante à condition de bien évaluer l'impact ; la mutualisation d'un poste dédié avec une autre structure peut être une solution. Attention au recours aux appels à projets : il faut s'assurer de l'objectif poursuivi, de la capacité à gérer et de la rentabilité de cette opération.

Comment challenger un modèle économique existant ? Quels besoins financiers génèrent un repositionnement de l'association ou de l'entreprise solidaire ?

AL : Le challenge est essentiel dans la période actuelle de tensions sur les financements publics. Le questionnement

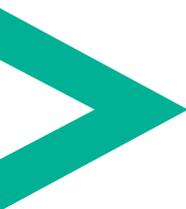
porte sur le positionnement de la structure dans son environnement, la qualité de la relation avec les financeurs, les relations avec la gouvernance, les compétences des équipes... Il permet d'identifier les signaux et des leviers pour réfléchir à la transformation du modèle économique.

Cette transformation peut générer des besoins d'investissement à financer (cas du développement d'une nouvelle activité), généralement bien anticipés. L'évaluation du besoin en fonds de roulement est plus complexe : la structure doit par exemple prendre en compte une période de montée en charge, de formation des équipes ou faire face à l'allongement de délais de paiement, si elle fait appel à un nouveau financeur.

Un dernier conseil pour les dirigeants qui souhaitent faire évoluer leur modèle économique ?

CC : Se faire accompagner, s'entourer pour avoir une vision extérieure et prendre du recul. Il est essentiel de ne pas traiter la question uniquement sous un angle gestionnaire mais de toujours mettre le projet ou la raison d'être au centre de la réflexion.

AL : L'évolution du modèle économique est à valider avec l'ensemble de ses parties prenantes : gouvernance, salariés, bénéficiaires, financeurs, pour maintenir leur confiance dans le projet de la structure.



CONCLUSION :

Les besoins de nos sociétés sont colossaux et ont été décuplés sur ces dernières années. Pour y répondre, les associations et entreprises solidaires sont incontournables, à la fois par les valeurs portées et par leurs capacités d'innovation sociale. Elles doivent aussi veiller à ce que leur impact soit durable et donc réfléchir à leur pérennité économique.

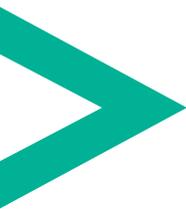
C'est dans ce cadre, vous l'aurez bien compris, que doit s'inscrire une réflexion sur le modèle économique. Il y a deux niveaux : une dimension stratégique et une dimension opérationnelle.

À un niveau stratégique d'abord, le modèle économique est une combinaison de facteurs (des offres, des partenaires, des moyens humains, des activités, etc.) qui permettent de créer de la valeur et d'atteindre une ambition de transformation de la société. Cette ambition doit être pertinente non seulement en termes de réponse aux besoins sociaux mais aussi en termes de valeur ajoutée par rapport aux offres existantes sur le territoire. Une réflexion sur le modèle économique implique nécessairement une réflexion sur le positionnement stratégique. C'est pour cette raison, qu'il existe autant de modèles économiques que de projets.

Le modèle économique, c'est également un ensemble de moyens en interactions permanentes. Il ne suffit pas de décréter la création d'une nouvelle activité : tout changement dans l'une des dimensions du modèle (offres, moyens, coûts et revenus...) aura un impact. Le modèle économique doit donc se penser comme une charpente : toucher une poutre bouleverse l'équilibre d'ensemble. Il convient donc de prendre en compte les tenants et les aboutissants de tous les choix stratégiques qui seront faits.

Un modèle économique doit aussi se penser de façon très opérationnelle au moment où il faudra trouver les partenaires. Sur le comment : comment augmenter votre activité ? Comment solliciter de nouvelles ressources ? Comment mobiliser des bénévoles ? Il faut réfléchir également en termes de besoins là encore opérationnels : vendre des prestations à une entreprise, qu'est-ce que cela implique concrètement ?

Comme vous le voyez, cette réflexion n'est pas simple et ne doit pas être prise à la légère. N'hésitez donc pas à vous faire accompagner.



BIBLIOGRAPHIE

CNOSF, « *Le modèle économique des clubs sportifs fédérés* », (2020)

CR DLA Culture, « *Relations entre associations et financeurs publics ; une illustration par la culture* », (2017)

France Active, *Collection des guides du CR DLA Financement*

CR DLA santé, sociale et médico-social, « *L'adhésion dans les secteurs social, médico-social et santé un levier de dynamique associative ?* », (2020)

CR DLA Transition écologique et solidaire (TES), *Les 18 fiches outils et les 9 fiches repères sur le modèle socio-économique*

Ellyx et Coordination Sud, « *Faire évoluer le modèle économique de son ONG pourquoi et comment ?* », (2020)

IFA - Institut Français des Administrateurs, *Guide « Les grands enjeux de la gouvernance des associations et fondations »*, (juillet 2023)

Injep, PH. EYNAUD, E. BUCOLO ET L. GARDIN, *Les modèles socioéconomiques associatifs, Revue de littérature*, (2019)

KPMG, *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*, (2017)

LEMPEREUR et COLSON, *Méthode de négociation. On ne naît pas bon négociateur, on le devient. EDITION, Dunod*, (2018)

RTES, « *Mode de Contractualisation Collectivités et Acteurs de l'ESS* », (2017), « *Marchés publics & ESS* », (2019),

Viviane TCHERNONOG - CNRS/CES, « *Etude Paysage associatif* », (2017)



ANNEXE

L'actuel – Mon offre est-elle unique ?

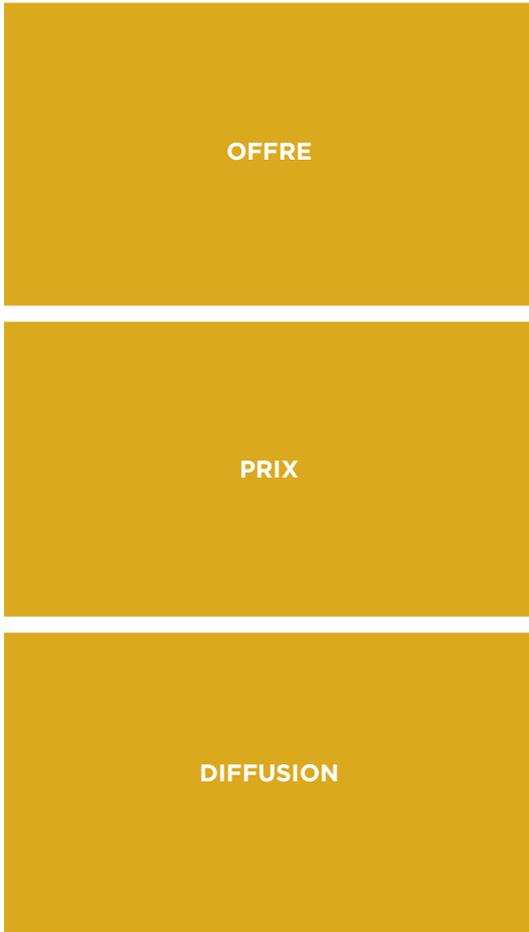
1. Environnement

Ce qui est constaté



2. Positionnement

Ce qui est décidé au niveau stratégique



3. Moyens actuels

Ce qui est mis en œuvre au niveau opérationnel



PROJET D'UTILITÉ SOCIALE : VISION, MISSIONS, VALEURS

Le futur – Mon offre sera-t-elle (toujours) unique?

4. Evolution des besoins

Ce qui doit accompagner la stratégie

É VOLUTION STRATEGIQUE

Ce qui a été décidé à horizon 3-5 ans et potentiels :

Nouvelle évolution de périmètre : consolidation amélioration
développement...

Nouvelles propositions de valeurs
Nouveau positionnement



MOYENS HUMAINS - COMPÉTENCES

Stratégie, Production, Exécution :

Gestion-Animation

Commercialisation

Bénévoles

Gouvernance

TECHNIQUES

Organisationnels, Moyens techniques

PARTENARIAUX

Financiers, Opérationnels, Coopérations

5. Investissements

Ce qui doit être priorisé à horizon 5 ans

1	PRIORITÉ	DURÉE	FINALITÉ	FLEXIBILITÉ	DÉPENDANCE	N	N+1	:
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	RISQUES ESTIMÉS						
INTERNES			EXTERNES			STATUQUO	

3	RETOURS SUR INVESTISSEMENT ESPÉRÉS						
REVENUS			COÛTS			IMPACTS +	

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

Ce guide été réalisé avec le soutien de :

Mirova
FOUNDATION»

Retrouvez toutes nos publications sur :
www.franceactive.org

LES ACTIFS
INVESTIR SUR  L'ENGAGEMENT
SOLIDAIRES