

JE CONSTRUIS UTILE

Pour tous les dirigeants
de l'ESS qui réfléchissent
à leur modèle économique
d'utilité sociale

MODE
D'EMPLOI



CAISSE
D'ÉPARGNE

FRANCE ACTIVE

Les entrepreneurs engagés



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT



UNION EUROPEENNE

Cette publication est
subventionnée par le
Fonds social européen dans
le cadre du programme
opérationnel national « Emploi
et Inclusion » 2014-2020

« La crise récente a contraint tous les acteurs du monde de la finance à s'adapter. Du côté des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), elle a révélé des fragilités, mais également une capacité d'innovation pour s'adapter et apporter des réponses nouvelles aux enjeux de demain. Cette agilité ou résilience est étroitement liée à la qualité de l'équipe portant le projet. Mais comment s'adapter, penser et agir durablement sans un modèle économique robuste ?

Constitué de ressources plurielles, le modèle économique d'une entreprise de l'ESS est souvent hybride et parfois complexe. Sa compréhension nécessite donc une réelle expertise. Dans le contexte changeant que nous connaissons il semble essentiel de prendre le temps de cette analyse, d'avoir une approche globale, et d'être accompagné par des partenaires connaissant toutes les spécificités de l'ESS. Car l'enjeu est de réussir à s'adapter, voire à changer d'échelle, tout en conservant sa spécificité et en gardant le cap de son projet d'utilité sociale ou environnementale.

Partenaire de longue date de France Active, le réseau Caisse d'Epargne est le premier financeur privé des acteurs de l'ESS, tant des réseaux historiques que des nouvelles entreprises sociales. Nous sommes heureux d'avoir participé à la construction de ce guide qui nous l'espérons sera un outil de référence pour accompagner votre projet à impact.»

Marie LECLERC-BRUANT,

Responsable de la clientèle ESS pour le réseau Caisse d'Epargne BPCE

Comité de rédaction

Centre de Ressources DLA Financement : Fanny Gerome, Emmanuelle Maudet, Axel Detammaecker, Jean-Dominique Bernardini et Marie-Gabrielle Lannegrace.

Comité de relecture

Antoine Josselin, Mélodie Crouzat (CR DLA Sport/CNOSF), Ludovic Serin et Jean Charles Colin (CR DLA Transition Ecologique et Solidaire), Claire Wolf (DLA Bas-Rhin), Charline Houet (chargée de financement France Active Bretagne), Johann Caravel (DLA Val de Marne) et Marie Leclerc Bruant (Caisse d'Epargne).

Tous nos remerciements vont aux partenaires qui ont accepté de témoigner dans ce guide : Vincent Reblaub (CDOF Belfort), Alexandre Sourzac-Lami (Comit), Xavier Roussinet (Terre d'Avance), Sylvie De Micheli et Nathalie Sindt (Caisse d'Epargne), Lucie Lambert (ActesIF), Marion Barreau (Ronapia), Béatrice Bausse, Agathe Thivet et Yann Desdouets (Fondation de France), Eve Durquety (KPMG) et Vincent Legrand (Negawatt). Nous remercions très sincèrement également les membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré, et surtout pour la qualité de leurs retours.

SOMMAIRE

| | |
|-------------------|---|
| INTRODUCTION..... | 5 |
|-------------------|---|

1. COMMENT COMPRENDRE MON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

| | |
|---|----|
| <i>A. Je comprends la notion de modèle économique</i> | 6 |
| <i>B. J'analyse la pertinence de mon positionnement stratégique</i> | 8 |
| <i>C. J'analyse la cohérence de mes moyens</i> | 11 |
| <i>D. J'évalue mon modèle économique</i> | 15 |

2. COMMENT PENSER MA STRATÉGIE EN LIEN AVEC MON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

| | |
|--|----|
| <i>A. Je sais penser mon positionnement stratégique</i> | 20 |
| <i>B. J'élabore une orientation stratégique</i> | 22 |
| <i>C. J'adapte mes moyens et j'anticipe l'impact sur mes coûts</i> | 24 |
| <i>D. Je sais hybrider mes ressources</i> | 26 |
| <i>E. Je m'inspire d'exemples sectoriels</i> | 30 |

3. COMMENT ACTIVER LES LEVIERS DE TRANSFORMATION DE MON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

| | |
|--|----|
| <i>A. Je m'appuie sur les partenaires publics</i> | 34 |
| <i>B. Je développe mes partenariats avec les entreprises</i> | 37 |
| <i>C. Je m'appuie sur l'engagement citoyen</i> | 40 |
| <i>D. Je choisis mes ressources en fonction de mes besoins</i> | 42 |
| <i>E. Je sais solliciter des partenaires</i> | 44 |

4. PAR QUI ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?

| | |
|--|----|
| <i>A. J'adopte les bons réflexes</i> | 50 |
| <i>B. Je connais les outils qui pourront m'aider</i> | 50 |
| <i>C. Je m'appuie sur les acteurs généralistes qui pourront m'accompagner</i> .. | 53 |
| <i>D. Je sais où chercher les ressources qui me conviennent</i> | 54 |

| | |
|-----------------|----|
| CONCLUSION..... | 56 |
|-----------------|----|

| | |
|-------------------|----|
| LIENS UTILES..... | 57 |
|-------------------|----|

| | |
|--------------|----|
| LEXIQUE..... | 58 |
|--------------|----|

INTRODUCTION

Pourquoi ce guide ?

Reflet des préoccupations de chaque époque, l'Économie sociale et solidaire (ESS) apporte des réponses innovantes et pertinentes aux enjeux sociaux, écologiques et territoriaux en France et contribue ainsi à renforcer la cohésion sociale dans les territoires. Notre société vit pour autant de fortes mutations, accélérées par la crise sanitaire. Les entreprises de l'ESS sont amenées à se réinventer en repensant leur positionnement mais aussi leur stratégie de moyens pour assurer leur pérennité, tout en confirmant leur utilité sociale. Pour vous aider dans cette transformation, le Centre de Ressources DLA Financement porté par France Active¹ propose ce nouveau guide pratique. Il est structuré en quatre thématiques :

- 1) comprendre et diagnostiquer son modèle économique,
- 2) le repenser et le transformer,
- 3) connaître et activer les bons leviers de transformation,
- 4) savoir par qui et comment se faire aider.

Chacune des parties est abordée de façon à répondre aux différents besoins et pratiques des entreprises qu'elles soient associatives ou sous statut commercial. Pour faciliter la lecture, le terme générique d'entreprise est employé dans ce guide.

Le CR DLA Financement ne donne pas ici de recettes miracles, mais propose des clés pour construire un « modèle économique d'utilité sociale », un partage de connaissances,

et des regards croisés entre entreprises de l'ESS et des acteurs de l'accompagnement. Nous espérons que ce guide et ces témoignages vous aideront à définir un modèle économique en accord avec vos valeurs ?

À qui s'adresse-t-il ?

- > Aux dirigeants et dirigeantes de l'Économie sociale et solidaire, aux chefs et cheffes d'entreprise et aux entrepreneurs en devenir, ainsi qu'à toutes les personnes en charge du pilotage financier de leur entreprise ;
- > Aux partenaires amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces entreprises dans leurs choix de gestion et de pilotage financier, dont, en tout premier lieu, le Dispositif local d'accompagnement (DLA)² ; mais également les acteurs institutionnels, fédérations ou réseaux associatifs, les banques, les entreprises mécènes, les experts-comptables, etc.

Comment le lire ?

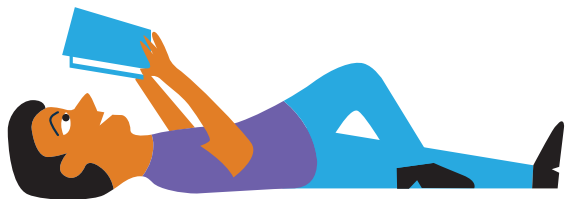
La transformation des modèles économiques induit une réflexion sur la question des financements, des démarches de coopérations et de mutualisation mais aussi de gestion. Ce guide doit donc être lu parallèlement à d'autres ressources. Vous trouverez une information plus complète et détaillée sur ces questions dans les autres guides du CR DLA Financement, porté par France Active, ainsi que dans la revue bibliographique, disponible à la fin du guide.

1. Le CR DLA Financement porté par France Active est l'un des six centres de ressources qui appuient

les dispositifs locaux d'accompagnement dans leurs missions d'accompagnement. Guides téléchargeables sur franceactive.org

2. Pour en savoir plus sur le DLA, se reporter au site <https://www.info-dla.fr/>

COMMENT COMPRENDRE MON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?



A. Je comprends la notion de modèle économique

Si la notion de modèle économique est de plus en plus mobilisée, sa définition n'est pas toujours chose aisée. Dans l'ESS, elle est souvent résumée à une problématique de ressources économiques : quel revenu de substitution quand un partenaire baisse sa contribution ? Comment augmenter ses ressources ? Etc.

Cette approche 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**, c'est-à-dire une vocation à transformer la société. L'aborder uniquement comme un enjeu de revenu et de création d'activité 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 entreprise de l'ESS**. 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 à une organisation qui n'est pas adéquate. Bref en ce qui concerne le modèle économique, mieux vaut voir large !

Parlons plutôt du **modèle économique comme la capacité d'une entreprise à créer une valeur ajoutée (sociale, économique, etc)**³ grâce à un ensemble d'activités et de moyens interdépendants⁴ 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 !

Qu'est-ce qu'un projet d'utilité sociale ?

Le projet d'utilité sociale est le cadre fondamental d'une entreprise de l'ESS (on peut parler également de projet associatif dans le cas d'une association).

Il peut être découpé assez classiquement en trois éléments : la mission, la vision et les valeurs. La mission sert à définir la raison d'être de l'entreprise, c'est-à-dire la vocation, le « pourquoi » (un élément fondateur ou un constat général auquel l'entreprise est censée répondre). La vision définit la visée transformative et les objectifs que vous voulez atteindre à long terme (transformer les modes de consommation, rendre accessibles des solutions de mobilité, etc.). Les valeurs vont plutôt traduire l'état d'esprit de votre organisation et constituer un guide.

3. Verstraete & Jouison-Laffitte (2009). La suite des développements s'inspire du Social Business Canvas. Pour en savoir plus rendez-vous à la fin de ce guide notamment en partie 4 consacrée aux outils

4. Pour reprendre la phrase de Michael Porter, théoricien de la stratégie, « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »

Compte tenu de ces éléments, mieux vaut donc aborder le modèle économique sous un angle stratégique :

- > Pour créer un maximum de valeur, il faut être capable de comprendre les enjeux et les évolutions de son environnement (besoins des bénéficiaires, des attentes des partenaires financeurs, concurrents...). C'est ce que l'on appelle le positionnement stratégique ;

- > Pour créer de la valeur, il faut aussi penser une combinaison de moyens adaptés. Ces moyens peuvent être humains, matériels, financiers, partenariaux, etc. C'est ce que l'on appelle une stratégie de moyens.

Une telle démarche vous permettra de mieux réagir aux contraintes externes et internes en apportant des solutions pertinentes, de vous projeter et de vous développer.

Pourquoi réfléchir à son modèle économique ?

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

Source : inspiré du travail de capitalisation de Coordination Sud et du cabinet Ellyx

Pour autant, aborder votre modèle économique sous cet angle impose sur trois conditions indispensables :

- > Avant de réfléchir à son positionnement stratégique et à sa stratégie de moyens, **il faut d'abord avoir des objectifs⁵ inscrits dans le projet d'utilité sociale**. Il faut donc vérifier que celui-ci existe et qu'il soit partagé par les parties prenantes, principalement la gouvernance, les adhérents, les bénévoles, les salariés, les bénéficiaires et les partenaires.
- > **Le modèle économique doit être questionné régulièrement**. Il n'existe pas de « bon » modèle mais seule-

ment un modèle adapté aux enjeux qu'il convient d'anticiper au maximum⁶.

- > **La démarche devra compter sur une implication large**, notamment celle de la gouvernance et de la direction. Leur rôle sera de rationaliser et de mettre en évidence les enjeux clés, de choisir les solutions pertinentes et d'impulser le changement. Cette réflexion ne devra pas non plus faire l'économie de l'implication des salariés, des bénévoles et des autres parties prenantes : c'est un moyen de garantir leur implication, ainsi que la pertinence du diagnostic et des choix retenus grâce aux regards extérieurs !

5. Pour reprendre Michael Porter, « toute organisation qui a des bénéficiaires ou qui répond à des besoins doit avoir une stratégie, et toute bonne stratégie s'appuie sur des ob-

jectifs » Comprendre Michael Porter, Joan Magretta, Eyrolles, 2012

6. Voir pour cela la publication du CR DLA Financement « Je redresse la barre »

Ne pas confondre modèle économique et Business Plan

Le modèle économique ne doit pas être confondu avec le Business Plan qui est la déclinaison concrète, opérationnelle et chiffrée du modèle économique.

Il prend la forme d'un document formel de présentation des porteurs de projet et du projet lui-même, du modèle économique et d'une étude de marché, d'une stratégie de développement de l'entreprise à travers différents prismes (développement commercial, stratégie marketing et de communication, etc.) et d'une situation financière future (budget prévisionnel, plan de financement et plan de trésorerie prévisionnel).

B. J'analyse la pertinence de mon positionnement stratégique

Avant de penser à sa stratégie de moyens, il convient d'entamer une première réflexion sur le **positionnement stratégique**. Celui-ci pourrait correspondre à la capacité à répondre à un besoin pas ou mal couvert d'un potentiel bénéficiaire. Cette notion comprend deux dimensions : comment répondre aux besoins ? Comment apporter une réponse différente de celle portée par d'autres acteurs du territoire ?

Étape 1 : comprendre votre environnement. En toute logique, pour répondre aux besoins peu ou mal couverts... il vaut mieux les comprendre ! À ce stade, il convient d'identifier vos cibles, c'est-à-dire celles qui bénéficient de votre activité. On distingue les clients (ceux qui paient pour le produit ou service dont ils bénéficient) et les bénéficiaires (ceux qui ne paient pas,

ou alors une petite partie, le produit ou service dont ils bénéficient). Dans un modèle économique de l'ESS, il peut y avoir également des « partenaires financeurs » qui compensent tout ou partie du prix des biens ou services fournis aux bénéficiaires. On parle dans ce cas-là d'un modèle non-marchand (*voir partie 2D*). Les partenaires financeurs sont divers (puissance publique, fondation, donateurs particuliers, bénévoles...). La complexité de ce modèle est qu'il peut y avoir un décalage entre le besoin des bénéficiaires et la demande des financeurs. Votre défi sera de composer avec ce décalage pour concilier les deux.

Cet examen fait, il faut aussi identifier les acteurs / dispositifs qui interviennent sur votre territoire et/ou sur le même secteur... ce que l'on pourrait appeler dans le langage « marchand », un concurrent. Enfin, il est bien évidemment important de comprendre le cadre général d'activité (juridique, fiscale, etc) pour anticiper ses évolutions.

Les bénéficiaires et/ou clients

- Qui sont ils ?
- Quels sont leurs besoins et leurs habitudes ?
- Quelle est leur capacité à payer la solution proposée ?
- Ces différents éléments ont-ils évolué ? Sont-ils susceptibles d'évoluer ?
- Quels sont les potentiels futurs bénéficiaires ou clients ? Quelles sont leurs attentes ?

Les partenaires financeurs

- Qui sont ils ?
- Quelles sont leurs attentes et leurs modalités d'interventions ?
- Quelle est leur capacité à payer la solution ?
- Ces différents éléments ont-ils évolué ? Sont-ils susceptibles d'évoluer ?
- Quels sont les potentiels futurs partenaires, financeurs ? Quels sont leurs attentes ?

Le cadre fiscal, social, juridique et de politique publique

- Quel est le cadre juridique et fiscal ?
- A-t-il évolué ? Est-il susceptible d'évoluer ?

Les concurrents

- Qui sont vos concurrents ?
- Quelles sont leurs cibles (bénéficiaires, clients ou partenaires financeurs) ?
- Quelle est leur solution et pour quel prix ?
- Ces différents éléments ont-ils évolué ? Sont-ils susceptibles d'évoluer ?
- Quels sont les potentiels futurs concurrents ?

Étape 2 : identifier et faire le point sur vos Domaines d'activités stratégiques (DAS) (ou offres)⁷ et leur mode de financement.

Ils se caractérisent par le fait qu'ils apportent une solution à un besoin spécifique de votre cible de clients et/ou bénéficiaires ou partenaires (ex : faire du plaidoyer, vendre un produit ou un service spécifique pour un client ou un bénéficiaire, ...). Cette deuxième étape vous permettra de visualiser l'ensemble de vos offres et leur cohérence notamment avec votre projet d'utilité sociale. L'enjeu est aussi de bien comprendre si vos offres répondent bien aux besoins et aux caractéristiques de vos cibles (leurs ha-

bitudes, leur capacité à payer, les solutions qu'ils attendent, etc).

Il est important également de savoir comment (cotisation, subvention d'exploitation, etc) et par qui ces offres sont financées : par un client ? En partie par le bénéficiaire ? Par un partenaire financeur ? À vous de voir aussi si ces modalités sont pertinentes notamment par rapport à la capacité financières de vos cibles à payer. Cette réflexion renvoie à votre projet d'utilité sociale : si on veut rendre accessible le sport à tous par exemple, il faudra limiter la contribution des bénéficiaires et compenser ce « manque » de revenus par un partenaire financeur.

7. Dans la littérature, on parle aussi de « Domaine d'Activité Stratégique » mais d'autres termes peuvent être utilisés, comme « brique de valeur », « missions » ou « logique d'action »

Les offres ou D.A.S.

- 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 partenaire financier) 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 ?

Étape 3 : identifier ce qui fait de vous une entreprise unique dans ce qu'elle propose et dans les besoins qu'elle cible.

Il est très important d'avoir en tête qu'une entreprise de l'ESS a pour mission de répondre à des besoins peu ou mal couverts (peu importe la solvabilité des bénéficiaires). 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.

L'objectif de ce dernier niveau d'analyse est de partager un cadre de connaissance globale, d'évaluer les opportunités et les menaces qui pèsent sur votre entreprise, 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 entreprise unique.





Identifier de nouvelles opportunités de développement. L'exemple du CDOS à Belfort

Vincent Reblaub, Directeur CDOS, Territoire de Belfort

« Les Comités départementaux olympiques et sportifs (CDOS) ont pour mission de promouvoir la pratique sportive et de l'ouvrir au plus grand nombre. Les ressources financières des CDOS sont issues historiquement de partenaires publics. Depuis plusieurs années, ces ressources ont eu tendance à baisser et les pratiques sportives ont évolué. À côté du sport de compétition, on voit émerger des pratiques plus souples (sport loisir) ou pour des usages diversifiés (sport santé, sport comme vecteur d'insertion, etc.). Ces évolutions se répercutent aussi sur les financements des pouvoirs publics qui publient régulièrement des appels à projets sur des activités novatrices.

Un changement de gouvernance a permis de prendre le problème à bras le corps et nous avons sollicité un DLA. La mission du DLA a permis d'objectiver un certain nombre de choses, principalement sur nos forces et nos savoir-faire que nous avons par la suite choisi de valoriser dans le cadre de ventes de produits ou de prestations. Nous nous sommes lancés dans le cadre de nos partenariats avec les Ecoles de la deuxième chance ou les Missions locales avec le dispositif Garantie jeunes⁸, dans l'animation de sessions sportives pour les jeunes en difficulté. Nous nous sommes aussi lancés dans une réponse à un Appel à Projets pour développer le sport en milieu carcéral... Nous avons globalement revu notre façon de faire : identifier les opportunités et se positionner selon nos « forces ».

C. J'analyse la cohérence de mes moyens

Le modèle économique est aussi **une stratégie de moyens**. Il convient donc logiquement de vérifier la cohérence de ces moyens avec le positionnement stratégique de votre entreprise. Là encore, nous vous proposons une démarche en 3 étapes-clés.

Étape 1 : Identifier vos moyens qui vont permettre de mettre en œuvre vos offres. Parmi ceux-ci on peut compter sur les activités principales, partenaires, ressources humaines et matériels (sys-

tème d'information par exemple). Dans cette partie, appuyez-vous sur quelques chiffres clés : nombre d'Equivalent temps plein (ETP), nombre de salariés et bénévoles, taux de turn-over, etc. Vos ressources peuvent être aussi d'ordre financier : avec d'un côté les besoins (trésorerie liée aux conditions de paiement de vos actions et investissement) et vos ressources (dettes, *fonds propres*, etc.). Vous pourrez retrouver ces données à partir de votre *bilan*.

8. La garantie jeunes permet d'accompagner les jeunes entre 16 et 25 ans en situation de grande précarité vers l'emploi ou la formation. Pour la mettre en œuvre, un contrat est signé

entre le jeune et la mission locale. Ce dispositif s'accompagne d'une aide financière.

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) ?

Ne pas confondre les enjeux financiers et les enjeux économiques

S'il est commun d'aborder de la même façon les enjeux économiques et financiers, il s'agit de deux réalités bien différentes.

Reprenons : toute entreprise a trois besoins de financement. Le premier et le plus évident est l'investissement, c'est-à-dire l'achat d'un bien dont la durée de vie est de plus d'un an en vue de pouvoir générer des revenus supplémentaires dans le futur. Le second, moins facile à appréhender : le *besoin en fonds de roulement*. C'est un besoin lié aux décalages de trésorerie entre ce qui rentre et ce qui sort des comptes bancaires (ex : vous engagez des dépenses pour un projet, mais la subvention est versée quelques temps après le début du projet). Ces deux besoins peuvent être financés par des ressources internes (chiffre d'affaires) mais aussi externes (dettes, subventions, apports en *fonds propres*, etc.). On retrouve ces éléments dans le *bilan*. Le financement des investissements et des décalages de trésorerie sont liés à des enjeux financiers.

Le troisième besoin est cette fois lié aux charges de fonctionnement de l'entreprise. Elles sont financées non pas par votre banquier ou un investisseur mais par les revenus que vous êtes capables de générer. On retrouve ces éléments dans le *compte de résultat*. C'est ici que l'on parle d'enjeu économique !

Étape 2 : Évaluer l'adaptation de vos moyens à votre positionnement et votre « avantage concurrentiel ».

À partir de vos constats, vérifiez que les moyens sont adaptés à votre positionnement. Il se peut par exemple que si votre entreprise fonctionne sur de nombreux appels à projets (*voir partie 3*), cela nécessite un système d'information adapté pour suivre les projets (et les conventions) et une assise financière importante liée aux variations d'activités.

Par ailleurs, essayez également d'identifier vos principaux points forts (cela peut être des partenariats, des savoir-faire et des compétences uniques...). On pourrait appeler ça, dans un langage plus marchand, « l'avantage concurrentiel », c'est-à-dire ce qui vous procure un atout stratégique par rapport aux autres structures qui exercent

des activités similaires.

Étape 3 : Évaluer la pérennité de votre modèle

c'est-à-dire vos revenus et vos coûts (ou charges). Produits de votre positionnement, de votre offre et des moyens mobilisés, ils vont être décisifs pour comprendre la pérennité de votre organisation. Étudiez la structure de vos revenus (subventions d'exploitation, chiffre d'affaire, etc.) et de vos coûts (coûts fixes et coûts variables - voir le lexique à la fin de ce guide) et leurs montants. 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, client ou à une activité en particulier ?
- La structure des coûts (coûts fixes, coûts variables - voir ces notions dans le lexique à la fin de ce guide) implique-t-elle d'augmenter l'activité ?
- Existe-t-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) ?

Le diagnostic va vous permettre d'analyser vos enjeux dans une double optique : améliorer votre impact et votre pérennité économique. Vous pourrez identifier ce qui fait votre force (maîtrise du métier, partenariats solides, etc), mais aussi vos besoins (développer des partenariats, revoir l'organisation interne, installer une fonction

de gestion, se doter d'outils numériques, etc.). Cela sera aussi l'occasion d'identifier de nouvelles opportunités de développement et de menaces (partenariats peu solides, changement de politiques publiques, etc.). À la suite de votre analyse et pour synthétiser vos réflexions, vous pouvez avoir recours à une matrice SWOT⁹.

⁹. Pour en savoir plus, rendez-vous à la dernière partie de ce guide.

Calculer vos coûts si vous avez plusieurs offres

Bien calculer ses coûts est nécessaire pour diagnostiquer votre modèle et vous amènera peut-être à revoir votre politique de prix ou de demande de financement 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 indirectes* sont les charges directement imputables à une activité donnée (l'achat des matières premières, marchandises, la main d'œuvre utilisée...). Les *charges indirectes* comprennent entre autre, les amortissements pour les *immobilisations* servant à toute l'entreprise (ex : bâtiment, les salaires des fonctions support...)

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) : le panier **A** mobilise deux salariés à plein temps et des intrants pour 4 000 euros par mois. Si la production est de 300 paniers alors le prix unitaire sera de 13 euros. Le panier **B** mobilise un salarié à plein temps et un peu moins d'intrants pour un total de 2 500 euros par mois. Si la production est de 150 paniers alors le prix unitaire sera de 17 euros.

Répartir les *charges indirectes* et calculer le prix unitaire.

Ça se complique car vous devez affecter des charges sur des activités qui n'ont pas directement de rapport avec votre production. Pour vous faire une idée, vous pouvez opter pour une répartition égalitaire des *charges indirectes*.

- > Vous vendez 300 paniers **A** et 150 paniers **B** soit 450 paniers. Un salarié est chargé de la communication et de l'administratif pour 2 500 euros par mois. En divisant 2 500 par 450 paniers, les charges indirectes par panier (**A** ou **B**), sera de 6 euros. Cette méthode, simple au premier abord, n'est pas la plus précise.

Vous pouvez opter pour une unique *clé de répartition* adaptée à votre activité : le nombre d'heures par exemple.

- > Un salarié chargé de l'administration et de la communication consacre 80% de son temps aux paniers **A** et 20% au panier **B**. Le panier **A** reviendra à $80\% \times 2\,500 / 450$ soit 4 euros et le panier **B** $20\% \times 2\,500 / 150$ soit 3 euros. Avec cette seconde méthode un panier **A** vous coûtera : 13 euros + 4 euros soit 17 euros. Le panier **B** vous reviendra à 17 euros + 3 euros soit 20 euros.

Il existe plusieurs autres méthodes plus précises mais plus complexes. N'hésitez pas à vous faire accompagner par un expert-comptable ou encore par le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). Pour en savoir plus, rendez-vous à la fin de ce guide.

Retour d'expérience du CRDLA Environnement

Le CR DLA Environnement a publié en 2020, en co-production avec l'Adasi¹⁰ et la contribution de chargés de mission du DLA (*voir en partie 4 sur les acteurs de l'accompagnement*), plusieurs enseignements sur l'accompagnement des Modèles socio-économiques (MSE) des associations :

- > Mieux comprendre l'ensemble des moyens de l'association (richesses humaines, ressources financières, partenariats/alliances) au service de son projet associatif (ou d'utilité sociale) et en vérifier la cohérence avec ses missions.
- > Qualifier précisément ses problématiques via une vision d'ensemble du projet et de son écosystème.
- > (Re)mobiliser ses différentes parties prenantes en (re)partageant une vision commune du projet.
- > Identifier les leviers de développement pertinents pour son projet.

D. J'évalue mon modèle économique

[Diagnostic] Maintenant que vous en savez plus sur le diagnostic, place aux travaux pratiques. Évaluez votre modèle économique sur les deux dimensions-clés : le positionnement straté-

gique et la stratégie de moyens. Soyez honnête dans vos réponses, et découvrirez ensuite quel type de démarche est faite pour vous.

| | A | B |
|--|---|---|
| <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 à notre entreprise.</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 partenaires 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'expertise sur certains sujets...</p> <p>b) Oui nous avons quelques partenaires pour des activités très ponctuelles.</p> | | |

10. <https://adasi.org/>

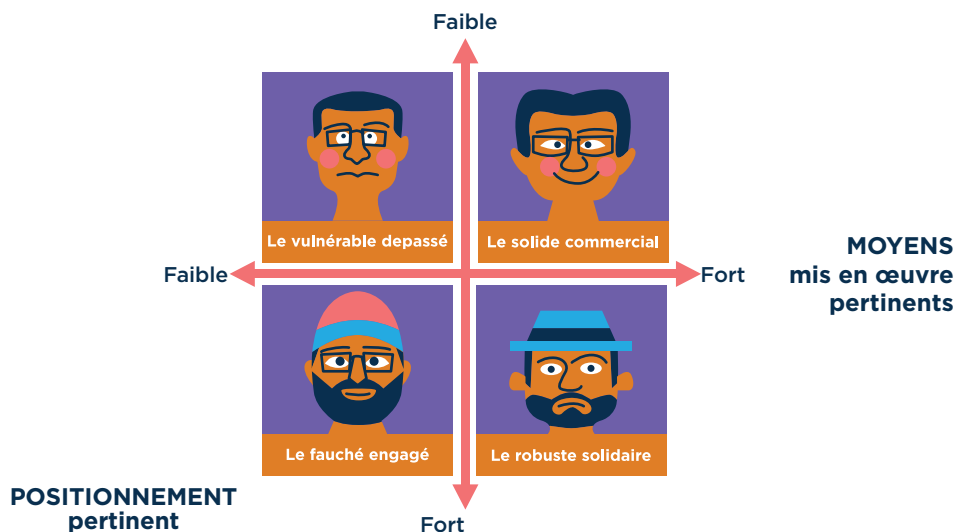
| | | |
|--|--|--|
| <p>3. Diriez-vous que vous disposez d'outils, de compétences et de personnes pour gérer votre organisation et manager votre équipe ?</p> <p>a) Oui, même si nous avons une petite organisation, nous trouvons le temps de questionner nos chiffres et de gérer nos équipes de terrain.</p> <p>b) Notre organisation est trop petite pour penser à ces fonctions.</p> | | |
| <p>5. Comment jugez-vous votre organisation et vos RH ? Sont-elles adaptées à vos activités ?</p> <p>a) Oui, nous avons les compétences et des gens motivés par notre projet... Preuve en est, notre turn-over est très faible.</p> <p>b) Nos salariés sont sur beaucoup d'activités différentes et ils ne comptent pas leurs heures. On sent de l'épuisement.</p> | | |
| <p>6. Pensez-vous bien connaître les offres et les « concurrents » déjà existants 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 ou mal.</p> <p>b) Nous savons quels sont les acteurs de notre secteur mais nous n'avons pas une vision précise de leur offre.</p> | | |
| <p>7. Dans quelle mesure êtes-vous dépendants d'un partenaire financeur ou d'un client ?</p> <p>a) Nous avons plusieurs activités et plusieurs sources de revenus qui permettent de sécuriser notre modèle.</p> <p>b) Nous avons plusieurs activités et plusieurs sources de revenus qui permettent de sécuriser notre modèle.</p> | | |
| <p>8. Savez-vous si votre secteur d'activité est susceptible d'être concerné par des évolutions à venir (technologiques, réglementaires, sociales, fiscales...) ?</p> <p>a) Oui, elles vont certes bouleverser notre secteur, mais ça sera l'occasion d'envisager de nouvelles réponses.</p> <p>b) Oui, elles posent des difficultés pour pouvoir mener correctement notre action.</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 différentes des autres acteurs. Avec certains d'entre eux, nous avons des offres complémentaires et pourrions envisager des coopérations.</p> <p>b) Nous n'avons tout simplement pas les mêmes métiers.</p> | | |
| <p>10. 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 puisque nous avons de plus en plus de problèmes de trésorerie.</p> | | |

Pour découvrir comment vous devez aborder votre transformation de modèle, reportez un point pour cha-

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

| Positionnement dans son environnement | | | Moyens mis en œuvre | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|---------------------|-----------|-----------|
| N° Question | Réponse A | Réponse B | N° Question | Réponse A | Réponse B |
| 1 | | | 2 | | |
| 4 | | | 3 | | |
| 6 | | | 5 | | |
| 8 | | | 7 | | |
| 9 | | | 10 | | |
| Total | | | Total | | |

Enfin, en fonction de vos réponses, placez-vous dans le schéma ci-dessous.



Si vous avez des majorités de « **A** » dans « positionnement » et de « **A** » dans « moyens », alors votre profil est le robuste solidaire.

Si vous avez des majorités de « **B** » dans « positionnement » et de « **B** » dans « moyens », alors votre profil est le vulnérable dépassé.

Si vous avez des majorités de « **B** » dans « positionnement » et de « **A** » dans « moyens », alors votre profil est le solide commercial.

Si vous avez des majorités de « **B** » dans « positionnement » et de « **B** » dans « moyens », alors votre profil est le fauché engagé.

Le « robuste solidaire ». Votre positionnement et les moyens sont pertinents ! Vous avez fait le gros du travail. Ne vous reposez pas sur vos lauriers : un modèle économique doit être re-travaillé en permanence. *(Voir partie 2 A)*

Le « solide commercial ». 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 difficulté ! *(Voir partie 2 A et 2 B)*

Le « vulnérable dépassé ». Vous êtes dans une position un peu inconfortable... L'organisation interne, les enjeux de modèles économiques et votre positionnement doivent être re-

travaillés. Commencez la démarche en analysant votre environnement, votre positionnement et réfléchissez enfin aux moyens que vous mettrez en place (organisation interne, agir sur les coûts, renégocier vos financements auprès de vos partenaires en recalculant ses coûts...). *(Voir partie 2 en commençant par la partie A)*

Le « fauché engagé ». Votre projet et vos missions paraissent pertinents. C'est déjà une bonne chose de faite ! Il vous manque seulement les moyens de vos ambitions : diversifiez vos revenus, travaillez sur vos compétences... Attention toutefois à contrôler en permanence la cohérence de ce que vous allez mettre en place avec votre projet et votre positionnement ! *(Voir partie 2 C)*

L'APPROCHE DE KPMG POUR PENSER SON MO- DÈLE ÉCONOMIQUE

Présentez-nous KPMG et vos fonctions au sein de l'organisation ?

KPMG est un réseau qui accompagne les entreprises sur des missions d'expertises (comptables, juridiques, fiscales...) et de conduite du changement, notamment sur la redéfinition des modèles socio-économiques.

Animatrice du réseau ESS au sein de KPMG, je suis aussi consultante spécialisée dans l'accompagnement des entreprises de l'ESS sur leur mesure d'impact. Je travaille également avec elles sur des problématiques liées à leur projet et leur modèle économique.

En quoi le positionnement stratégique est une composante essentielle d'un modèle économique ?

La question du modèle économique recouvre la notion de proposition de valeur et de logique d'action, c'est-à-dire la façon dont on va répondre aux besoins sociaux. Ces derniers évoluant, cela suppose de donner des réponses adaptées en permanence.

Ainsi, par exemple dans le secteur du handicap, la demande est que la prise en charge des bénéficiaires soit réalisée de plus en plus en milieu « ordinaire ». Il peut y avoir un champ d'opportunités qui s'ouvre, notamment en matière de financement de l'innovation.

Ces réponses doivent aussi se penser dans un environnement parfois concurrentiel où l'on note la présence d'entreprises privées lucratives, notamment dans les secteurs de l'aide à domicile et du sport. Pour les entreprises de l'ESS, cela suppose de penser une façon de se démarquer.

Comment peut-on diagnostiquer son modèle économique ?

Un diagnostic à 360° de l'association doit être réalisé de façon à pouvoir repenser l'articulation entre le projet d'utilité sociale et le modèle économique qui en découle. Le diagnostic consiste aussi à déceler les incohérences, externes d'abord (pertinence de la réponse, complémentarité avec l'offre déjà présente...) puis interne (cohérence des missions avec le projet...).

Enfin, il convient d'évaluer l'efficacité (atteinte des objectifs...), l'efficience (coûts/bénéfices...) et l'impact.

Quels sont les 4 conseils pour transformer son modèle économique ?

Le modèle économique doit d'abord reposer sur un projet d'utilité sociale solide et adapté aux évolutions.

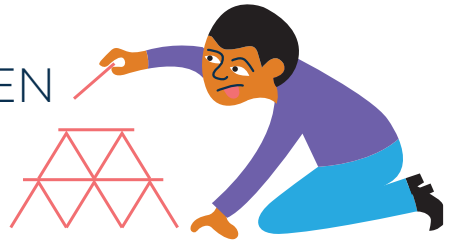
Par ailleurs, attention aux solutions toutes faites. Il convient de bien analyser les différents leviers pour ne pas se retrouver en difficulté (coûts/bénéfices, besoins métiers...). Par exemple, le mécénat peut être intéressant mais il implique des moyens importants (temps, compétences...).

Les choix retenus doivent aussi être cohérents avec le projet. Si le développement de ressources privées permet de gagner en indépendance, il existe un risque que l'entreprise se détourne de ses missions originelles.

Enfin, il est indispensable d'inclure un ensemble large de parties prenantes (gouvernance, salariés, partenaires, bénéficiaires...). Cette démarche permettra d'objectiver le diagnostic mais aussi de favoriser une bonne appropriation collective du sujet.

Eve DURQUETY, Consultante spécialisée en Mesure d'impact social et Économie sociale et solidaire

COMMENT PENSER MA STRATÉGIE EN LIEN AVEC MON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?



Il s'agit d'un premier niveau de réflexion stratégique sur votre modèle (vers où aller, avec quoi et comment ?) avec deux ambitions : consolider voire renforcer votre impact et pérenniser votre activité. L'enjeu sera de trouver un équilibre entre les deux.

Pour cela, nous vous proposons d'aborder la question du positionne-

ment stratégique, à réfléchir à des orientations, puis d'en évaluer les impacts sur vos besoins. Nous aborderons également la dernière dimension du modèle économique : les revenus, mais ces leviers doivent être activés avec précaution et en cohérence avec votre projet. Pour terminer, nous vous proposerons des illustrations sectorielles pour vous inspirer.

A. Je sais penser mon positionnement stratégique

Pour penser votre modèle économique, toute réflexion doit partir de votre positionnement stratégique. **Il doit être pensé en cohérence avec votre environnement** (« concurrence », cadre juridique, partenaires financeurs, besoins des bénéficiaires et clients, etc.). Nous vous donnons trois clés de réussite.

Un bon positionnement stratégique est celui qui permet de répondre aux besoins de vos cibles. Si l'on devait résumer les clés d'un bon positionnement, c'est tout simplement de construire ou de co-construire avec les clients (ceux qui payent le bien ou le service dont ils bénéficient), les bénéficiaires (ceux qui ne payent pas ou seulement en partie le bien ou le service fourni) et les partenaires financeurs (ceux qui financent le bien ou le service d'un bénéficiaire).

Quelques questions clés peuvent être posées :

- > Quelle solution aux besoins ? Quels services ? Quelle modalité de communication ?
- > Quel mode de contribution ? Le bénéficiaire doit-il contribuer ? Si non, qui est susceptible d'apporter ces revenus ? Des clients ? Des partenaires financeurs ? Dans quelle mesure le projet et l'offre les intéressera ? (*voir partie 2D*)

Votre diagnostic (*partie 1A*) vous aura permis de mieux connaître vos cibles, leurs besoins et leurs caractéristiques (leurs habitudes, leur capacité à payer, les solutions qu'ils attendent, etc). À vous de bâtir ou de transformer votre ou vos offres en rapport avec les besoins !

Ne cherchez pas à répondre à tous les besoins !

Un bon positionnement repose sur les besoins auxquels on souhaite répondre, sur les produits ou services que l'on décide d'apporter, mais aussi sur les besoins auxquels nous ne souhaitons pas répondre. Il ne faut pas surestimer ses forces ! Pour autant, s'il est parfois nécessaire de renoncer, rien ne vous empêche d'étaler dans le temps l'application de vos nouvelles idées.

Un bon positionnement stratégique est aussi celui qui vous permettra d'être unique. Si un positionnement peut être pertinent en ce qu'il répond à des besoins, il entre parfois en concurrence avec d'autres acteurs qui portent les mêmes offres. Cela peut poser de nombreux problèmes :

- > Pression sur les ressources et les revenus. En effet, si vous sollicitez les mêmes partenaires financeurs, clients ou bénéficiaires que vos « concurrents » sur la même thématique en proposant une offre similaire, vos cibles auront tendance à faire « jouer la concurrence » ;
- > Perte de sens à cause d'une homogénéisation des projets. Cela peut conduire à une désertion des bénévoles, une baisse de lisibilité pour les clients, les bénéficiaires et les partenaires.
- > Mise en concurrence avec des entreprises privées qui souvent en raison de leur taille, peuvent plus facilement gagner la bataille des prix !

Mieux vaut donc penser son projet « hors concurrence ». Il est possible de **se différencier grâce à la solution apportée** à vos cibles, qu'elles soient bénéficiaires, clients ou partenaires financeurs. Par exemple, Label Emmaüs,

plateforme de vente en ligne de biens réparés par les compagnons Emmaüs, a réussi à se différencier des géants du numérique en mettant en avant sa spécificité ESS. C'est aussi une stratégie mise en place dans le tourisme social (*voir encadré partie 2E*). Il est également possible de **se différencier par la cible**. Pour une entreprise de l'ESS, cela consisterait à se positionner sur des partenaires financeurs, clients ou bénéficiaires, dont les besoins ne sont pas satisfaits (absence d'offre de mobilité ou de santé dans un territoire donné par exemple). Ce travail de différenciation suppose donc une réflexion approfondie sur ce qui fait de vous une « organisation unique », une connaissance fine des concurrents et la recherche d'innovation sociale afin de détecter de nouveaux besoins¹¹.

Enfin, un bon positionnement stratégique se traduit par un modèle cohérent. Toute réflexion sur votre modèle doit être cohérent avec votre projet d'utilité sociale, l'environnement, mais aussi avec vos compétences clés et vos activités liées à vos compétences. C'est une façon de construire votre « tour imprenable ». La cohérence découragera les autres entreprises à répondre au même besoin sur la même cible : difficile de reproduire ce qu'une entreprise a déjà fait.

¹¹. Ces éléments font référence aux trois stratégies génériques de Michael Porter.

Penser son positionnement passe par un projet solide et actuel !

Pour repenser son modèle économique, il est nécessaire d'avoir un socle, un cadre qui vous permettra de penser toute évolution. Ce cadre, c'est votre projet d'utilité sociale.

Votre projet d'utilité sociale doit susciter l'adhésion en premier lieu de la gouvernance, des salariés et des bénévoles. Il doit aussi être compris par les autres parties prenantes (bénéficiaires, partenaires financiers, clients...) qui peuvent même être incluses dans vos réflexions et pourquoi pas dans la co-construction. Un projet clair et partagé vous fera office de guide pour la suite, facilitera vos prochaines prises de décision et pourra rendre plus lisible et valorisable votre action au quotidien !

Votre projet d'utilité sociale doit être adapté aux problématiques. Si votre entreprise est censée répondre à des problématiques (sociales, environnementales...), encore faut-il qu'elles existent toujours. L'apparition du numérique, les nouveaux modes de mobilité, la transformation des politiques publiques... sont autant d'évolutions qui peuvent transformer totalement votre projet.

B. J'élabore une orientation stratégique

Avec un positionnement clair, voilà donc avec un socle intéressant pour envisager une ou des évolutions.

Nous vous proposons quatre trajectoires types pour vous guider dans vos choix¹².

| Les quatre trajectoires | | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| 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 avoir les moyens de développer cette activité (partenaires, moyens matériels et techniques, communication et marketing, etc.).

Exemple : une Structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE) dans le maraichage se rémunère grâce à la vente de paniers aux particuliers. Elle chercherait à augmenter ses ventes en livrant des paniers à des particuliers de la commune voisine¹³.

¹² Ces catégories sont librement inspirées de la matrice d'Ansoff.

¹³ Dans ce cas-là, un enjeu de fiscalité doit être analysé.

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 développement 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 ! (Voir partie 2A).

Exemple : Un Fab-Lab met à disposition des imprimantes 3D pour expérimenter de nouvelles solutions innovantes. Il développe de nouvelles activités de formation autour des enjeux du numérique et un espace de co-working pour le grand public.

Amélioration. Il consiste à garder sa cible mais à apporter des améliorations dans l'offre (façon de délivrer le service, réponse aux besoins...). L'idée ici est d'améliorer la 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 de 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'allocation familiale (Caf).

Ces choix devront se faire en cohérence avec trois dimensions issues de votre diagnostic.

- > Des opportunités et menaces (externes) et donc votre positionnement stratégique qui en découle : les besoins (ex : peu ou mal couverts dans un territoire donné), présence de la concurrence ou de nouveaux partenaires potentiels, un encadrement juridique et fiscal plus ou moins fort.
- > Vos avantages concurrentiels (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 « votre tour imprenable », c'est à dire vos compétences-clés et vos spécificités.
- > Enfin, vos choix d'évolution devront être évalués à l'aune de la contribution de l'offre au projet social et à la pérennité économique de votre entreprise. Ainsi, il peut être pertinent, par exemple, de choisir de garder une activité déficitaire car elle est fortement contributive à votre projet d'utilité sociale.

Après avoir défini une trajectoire, il convient de discuter des objectifs

plus opérationnels (nombre de ventes à atteindre, nombre de bénéficiaires à

servir, améliorer les relations avec les partenaires, etc).

C. J'adapte mes moyens et j'anticipe l'impact sur mes coûts

Élaborer une orientation stratégique aura des impacts indubitables sur vos moyens.

ments ou pour financer les décalages de trésorerie).

L'enjeu est d'**anticiper au mieux vos besoins et par la même occasion éviter de vous mettre en difficulté**. 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 investisse-

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. Un outil de type budget prévisionnel peut vous être utile¹⁴. Vous pourrez faire le point sur les nouveaux coûts engendrés et ainsi estimer les recettes à encaisser.

Adapter vos moyens et anticiper vos coûts

| | | 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. | |

14. Pour en savoir plus, consultez les publications du CR DLA financement sur le pilotage.

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 caractérise aussi la valeur proposée par les entreprises de l'ESS !
- > Les coûts de gestion : automatisation de certaines tâches, mise en place d'outils 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 coûts de fonctionnement : 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 le risque.
- > Les coûts d'investissement : recours à des ressources peu coûteuses (dons et legs en nature ou mise à disposition à titre gratuit, subvention d'investissement par exemple), en mutualisant des moyens matériels avec un partenaire (système d'information, matériel, bâtiment par exemple) ou en faisant appel à des financements solidaires¹⁵.

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 constitué 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 l'outrance, supprimer certaines activités....

Tout ceci aura forcément un impact sur la qualité de votre offre. Plutôt que de vendre une offre low cost, vendez une offre de qualité, basée sur les besoins !

15. N'hésitez pas à consulter le site de France Active sur les solutions de financements solidaires.

L'usage du numérique : un levier pour améliorer vos coûts mais aussi votre offre

Loin d'être incompatible avec les valeurs de l'ESS (horizontalité, notion de solidarité...), le numérique est 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 davantage la relation. En outre, le numérique est 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 ne se limite pourtant pas à ça. Il permet aussi de repenser son organisation interne en proposant plus de transversalité dans l'organisation du travail avec des outils « collaboratifs » en mobilisant plus facilement les bénévoles et d'innover pour renforcer sa gouvernance.

Enfin, et cela est peut-être le plus évident : il permet de gagner en efficacité économique en améliorant le suivi de son activité et de ses financements (outil de collecte de cotisations et de don en ligne, suivi des subventions, des ventes et des stocks...) et la productivité¹⁶.

D. Je sais hybrider mes ressources

Maintenant que vous avez défini un positionnement, décidé d'une trajectoire et que vous avez estimé les moyens que vous devrez mettre en œuvre, place à la question du revenu. Une entreprise de l'ESS peut s'appuyer sur deux types de revenus :

- > 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 bien et service, commande publique, etc

Vous devrez choisir quels curseurs

travailler pour financer vos différentes offres. Plusieurs points d'attention doivent être mentionnés :

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

Les risques économiques et financiers. Avoir une seule source de revenu est toujours un facteur de risque.

¹⁶. Pour en savoir, n'hésitez pas à consulter l'étude du CR DLA Financement : <https://www.franceactive.org/download/transformation-numerique-enjeux-ess/> Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter le CR DLA Numérique

Risque que l'on pourrait qualifier 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 avec les subventions européennes).

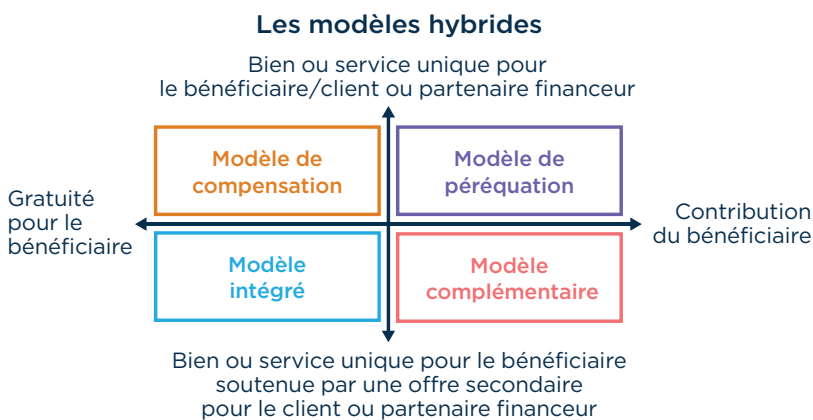
La cohérence avec son positionnement stratégique. En général, plus le positionnement portera une dimension sociale forte (bénéficiaires peu ou pas solvables par exemple), plus il sera composé de ressources non-marchandes et moins les bénéficiaires seront mis à contribution. Prenons l'exemple d'une association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

niers, elle devra mobiliser davantage de revenus non marchands.

Inversement, le développement de ressources marchandes peut/pourrait vous éloigner de votre public cible si cela est mal pensé. 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 souhaitez servir au départ ?

L'hybridation des revenus permet de répondre à ces enjeux : il s'agit de trouver un bon compromis entre le projet économique et le projet social, de sécuriser les revenus (financement du socle d'activité couplé avec un financement plus ponctuel par exemple) et la trésorerie (des revenus qui permettent l'un et l'autre de compenser les pics de trésorerie négatives), ...

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



Modèle de la compensation ou non marchand. Le bénéficiaire a accès à un service gratuit. Ce dernier est entièrement payé par un tiers financeur sur la base de « ressources non-marchandes » (dons, subventions, etc).

Exemple : Une association d'accompagnement des mineurs isolés bénéficie de ressources financières issues de tiers (dons, subventions, ...) pour financer une offre gratuite pour ses bénéficiaires.

Le modèle intégré. Une offre auprès d'un client (public solvable) génère des revenus. Ces derniers permettent de financer une offre gratuite (ou quasi gratuite) auprès de bénéficiaires.

Exemple : c'est souvent le cas des structures de l'inclusion (les SIAE et les Entreprises adaptées) qui grâce au prix payé par leurs clients pour un service donné (vente de panier, 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 de la péréquation. Le service ou le bien est 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 : une épicerie solidaire permet aux personnes en situation de précarité (les bénéficiaires) d'accéder à des biens de consommation courante en modulant le prix en fonction des revenus des bénéficiaires. Le restant du coût est compensé par les autres clients.

Modèle complémentaire. Une offre principale est proposée aux bénéficiaires qui participent au financement du coût de l'action. En complément, une offre secondaire est développée cette fois pour une cible de clients ce qui permet de tirer des revenus supplémentaires.

Exemple : une association de consommateurs qui a une mission d'information s'appuie sur les cotisations de ses membres pour financer leurs actions militantes (voir interview de Negawatt à la fin de la troisième partie). En complément, la vente de publications permet de générer des revenus supplémentaires.

La Réserve des arts, une mobilisation multiniveau des partenaires

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 Ile 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 l'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 durable¹⁷.

17. Pour en savoir plus : <https://www.lareservedesarts.org/>

E. Je m'inspire d'exemples sectoriels

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 comme par exemple, l'Union nationale des associations de tourisme (Unat) qui fédère de nombreux acteurs du Tourisme social comme Ethic Etapes, Village Vacances Familles (VVF), ...

Enjeux. La démocratisation du tourisme et l'avènement d'internet ont 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'activités, 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 péréquation 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 de mise aux normes du patrimoine grâce à des financements solidaires.

Le secteur du sport¹⁸

Historique. Le mouvement sportif s'est construit sur la volonté de favoriser l'accès à la pratique sportive associative au plus grand nombre. Il agrège des pratiques différentes en allant du sport dit de loisir - bien être, au sport de haut-niveau, sans oublier le sport professionnel. Historiquement, ce mouvement s'est organisé dans le cadre associatif. Cela lui donne une véritable dimension sociétale qui lui permet 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. L'étude relative aux modèles économiques des clubs sportifs fédérés, réalisée par le Centre de ressources DLA Sport du CNOSF en 2020¹⁹, a permis d'identifier les conditions favorables à l'évolution de ces modèles, au

18. Par le CNOSF / CR DLA sport

19. <https://crdla-sport.franceolympique.com/art.php?id=78842> (CRDLA Sport, 2020)

service du projet associatif (ou d'utilité sociale). 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).

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.

La filière du réemploi et de la réutilisation²⁰

Historique. 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, sur leur territoire, des activités de réemploi et de réutilisation 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 éco-citoyens, 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 150 Ressourceries recensées en 2021 en France²¹ emploient 4 000 salarié-e-s, pour la plupart inscrits en parcours d'insertion²². En fort développement, le réseau s'est structuré en 2000 avec la création du Réseau national des Ressourceries²³.

Enjeux. Aujourd'hui, on recense une déchèterie pour 14 000 habitants et seulement une entreprise ESS du réemploi pour 120 000 habitants. 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.

Leviers envisagés ou mis en place. De nombreux leviers de développement du secteur sont possibles. Certains relèvent de la législation et d'orientations fiscales.

Les acteurs de l'accompagnement territorial, DLA notamment, peuvent aider au développement et à la consolidation de Ressourceries en accompagnant techniquement et financièrement leur création et leur développement. À cet effet, certains territoires (régions, départements, EPCI) ont mis en place des dispositifs de soutien intéressants : appels à projets, programmes d'accompagnement, formations, aides à l'investissement, etc. Les résultats sont concluants. En Centre-Val-de-Loire, par exemple, d'une seule Ressourceria en 2011, près d'une dizaine existent en 2021.

20. Par Réseau national des Ressourceries et Union nationale des CPIE pour le CRDLA Transition écologique et solidaire

21. Ensemble des données clés dans l'Observatoire des Ressourceries : <https://ressourceries.info/?Fff>

22. Sur les 150 Ressourceries, 68 % sont des structures de l'Insertion par l'Activité Economique.

23. <https://ressourceries.info>

En conclusion. Retravailler son modèle économique ne se résume pas à la recherche de nouvelles ressources, ou plutôt ce n'est pas la bonne entrée. Pour consolider ou même développer son entreprise, il ne suffit pas de décréter l'augmentation des revenus.

Plus qu'une réflexion pratique, un modèle économique doit se penser sous un angle « stratégique » : quelle offre pour quel public et quel besoin ? Quelle modalité de contribution, de communication et de relation, compte tenu de leurs caractéristiques ? Quelles sont les moyens nécessaires à mettre en place ? C'est seulement à partir d'un tel diagnostic et d'un projet clair, partagé et pertinent, que vous pourrez envisager

des pistes d'évolution. Plusieurs leviers existent : vous pouvez développer une offre existante, l'améliorer voire la faire faire par quelqu'un d'autre. Tous ces leviers ont 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 pérennité mais aussi de cohérence avec votre projet d'utilité sociale.

En réalité, un « bon » modèle économique est un modèle cohérent. Cohérent avec les évolutions de l'écosystème, mais aussi de l'offre, du projet et des objectifs sociaux, des moyens et des sources de revenus !

À FAIRE

- > Penser son modèle commence par la compréhension de son environnement et la façon dont il évolue
- > 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

À NE PAS FAIRE

- ✗ Rechercher des ressources financières sans se poser la question de son positionnement
- ✗ Tout miser sur la réduction des coûts
- ✗ Partir dans une optique d'équilibre budgétaire

TRANSFORMER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

LE RÔLE DU DLA POUR TRANSFORMER SON MODÈLE

Comment se questionner sur son modèle économique d'utilité sociale ?

Penser son modèle économique doit amener une entreprise de l'ESS à se poser régulièrement plusieurs questions : Quelles valeurs économique, sociale et environnementale j'apporte à mes bénéficiaires ? Comment je la génère ? Comment cela se traduit-il en matière de revenus et de coûts ? L'objectif de cette réflexion est d'interroger à la fois sa pérennité économique mais aussi son impact social et environnemental.

Pour autant, le modèle économique doit s'inscrire dans un cadre clair. C'est pour cette raison qu'il est important de s'interroger également sur sa finalité sociale et environnementale.

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

S'attaquer au modèle économique est une réflexion qui nécessite de prendre du recul sur son activité. Beaucoup d'organisations, pressées par un contexte défavorable, cherchent à pallier les problèmes en recherchant de nouveaux partenaires financeurs. Ce constat est d'autant plus vrai que peu d'outils à la réflexion stratégique sur le modèle économique sont adaptés aux entreprises de l'ESS.

L'autre explication est peut-être liée au fait que paradoxalement, le contexte n'est pas suffisamment pris en compte pour changer de modèle. Enfin, du fait de la gouvernance partagée et de la place de la mission sociale, des décisions peuvent être difficiles à prendre lorsqu'il faut revoir totalement le projet ou repositionner ses offres.

Comment accompagne-t-on la transformation des modèles ?

On vérifie d'abord que le cadre soit bien là : raison d'être, visions, missions. C'est ce qui va guider l'entreprise dans la suite de sa réflexion. Si le cadre n'est pas clair, il faut le retravailler et le formaliser. Par la suite, il est important de bien comprendre comment l'entreprise fonctionne à travers un diagnostic stratégique. Il faut procéder à une lecture interne qui nous permette d'identifier les offres et les moyens mis en place puis d'évaluer les enjeux externes notamment dans le cadre d'une analyse du positionnement. Il est important que les différentes parties prenantes du projet puissent partager ce diagnostic.

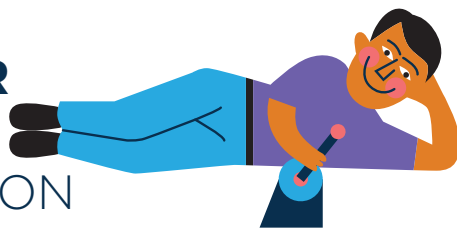
Quels sont les différents leviers de transformation ?

La transformation du modèle peut se faire par plusieurs leviers : amélioration de l'offre et du positionnement, meilleur emploi des moyens, diversification des ressources financières, etc. Le modèle économique étant un ensemble d'éléments interdépendants, l'activation de ses leviers implique des conséquences sur l'ensemble des dimensions (projet, moyens mis en œuvre, proposition de valeur, etc).

Un centre d'art contemporain, qui avait perdu une partie de ses ressources financières, a par exemple exploré différents scénarios. Comme rendre payante l'offre revenait à exclure une partie du public, notamment les jeunes, ils se sont tournés vers la Caf pour soutenir l'association spécifiquement avec leur public jeune. Mais cela supposait de réfléchir aussi à la valeur que l'on pouvait apporter à ce partenaire.

Johann CARAVEL,
Chargé de mission DLA 94

COMMENT ACTIVER LES LEVIERS DE TRANSFORMATION DE MON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?



Il convient pour toute entreprise de l'ESS de trouver et de mobiliser des partenaires (financeurs ou pas) autour de leur projet, qui vont leur apporter des ressources financières ou non-fi-

nancières pour atteindre leurs objectifs. Cette partie a une vocation plus opérationnelle : comment, concrètement, activer les leviers du modèle économique et auprès de qui ?

A. Je m'appuie sur les partenaires publics

Tendances

Les partenaires publics sont historiquement les plus importants pour l'ESS. 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 complexification des échelons administratifs à la suite de mouvements de décentralisation, de déconcentration et de renforcement des Etablissements Public de Coopération Intercommunales (EPCI).

Les communes bénéficient de la clause de compétence générale²⁴ qui leur permet d'intervenir sur certains domaines (urbanisme, logement, environnement...). Les départements exercent principalement leurs compétences sur les domaines liés à l'action sociale. Enfin, les régions exercent leurs compétences dans les domaines du développement économique et de l'aménagement du territoire. Ces collectivités se partagent les compétences dans les domaines du sport, tourisme, culture et

éducation populaire. L'Etat agit à travers des agences ou des directions qui se structurent selon les secteurs²⁵. Au niveau européen, plusieurs fonds pourront vous soutenir dans vos projets via notamment les Fonds européens structurels et d'investissements (FESI)²⁶. Il est important de noter que la sollicitation de ces fonds implique des moyens administratifs et financiers importants (délais de versement, décaissement après contrôle, etc.).

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 surtout utilisé dans les secteurs du développement rural, de l'éducation populaire, de la défense des droits, etc.

La subvention est une participation de la puissance publique à la réalisation

24. La Commune peut intervenir dans toutes les matières qui présentent un intérêt public local si elle n'empiète pas sur les compétences attribuées à l'État ou à une autre collectivité.

25. Par exemple l'environnement (Agence de la transition écologique (ADEME), Agences de l'eau, le logement (Agence nationale de l'habitat (ANAH)), la santé, social et médicosocial (Agence Régionale de

Santé (ARS), les CAF, ...) ou encore la culture (Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC)).

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, la principale caractéristique de la subvention est d'être attribuée sans contrepartie et en principe, à l'initiative de la structure demandeuse. La loi permet à toutes les entreprises de l'ESS d'y avoir accès.

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 projet). L'aide est alors conditionnée au bon fonctionnement de cette activité ou de ce projet.
- > Les subventions d'investissement ont pour but de financer un équipement précis et doivent impérativement respecter ce but, au risque d'avoir à rembourser tout ou partie de leur montant.
- > Les subventions d'équilibre sont versées par les pouvoirs publics pour aider une entreprise de l'ESS à retrouver son équilibre sur une année donnée. Cette modalité d'intervention est de plus en plus rare.

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).

NB : À noter que la loi n'interdit pas de réaliser des bénéfices / excédents. Cela devra être négocié avec le partenaire financeur.

NB : la loi prévoit une sanction pour les organisations subventionnées (plus de 153 000 euros de subventions publiques ou de dons privés) en cas de non-publication des comptes sur le site Internet de la Direction des journaux officiels.

Le traitement comptable des subventions

Selon le type de subvention que vous percevez, les traitements comptables seront différents²⁷ :

Les subventions de fonctionnement se retrouveront dans le *compte de résultat* dans la rubrique « produit de tiers financeurs ». Sur le plan financier, les subventions peuvent avoir une incidence sur votre trésorerie, compte tenu des délais de versement.

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 était destinée la subvention. Sur le plan financier, elles constituent une ressource, au même titre que l'emprunt, face aux besoins d'investissements et de financement des décalages de trésorerie.

26. Par exemple, le FSE (emploi, mutations économiques, inclusion.), le FEDER (transition écologique, les transports, la formation, l'emploi ou encore l'inclusion sociale et les territoires urbains fragiles) ou encore

le FEADER sur des thématiques de développement rural. Ces fonds sont gérés le plus souvent par les Régions et l'Etat. Pour en savoir plus : <https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/trouver-une-aide>

27. Pour plus d'information n'hésitez pas à consulter notre décodage sur le Nouveau Plan comptable associatif : <https://www.franceactive>

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, 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 (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...)²⁸.
- > 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 est plutôt répandu dans les secteurs comme le sanitaire et social (via notamment les tarifications à l'acte), l'enfance et la jeunesse, le handicap (hors Etablissement et service d'aide par le travail) ou l'emploi. Il permet au donneur d'ordre public de définir lui-même la réponse

attendue à un besoin identifié.

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

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 publique. 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)²⁸.

La délégation de service public est un contrat par lequel les pouvoirs publics confient la gestion d'un service public 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 par les usagers du service et supporte, ainsi, un risque d'exploitation.

Les nouveaux partenariats avec les pouvoirs publics. Les partenaires publics peuvent être positionnés comme facilitateurs (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 de plateformes d'achats responsables³⁰). Ils peuvent être aussi d'une aide utile au moment de construire votre offre d'utilité sociale (voir encadré).

28. Il existe actuellement le contrat unique d'insertion (CUI) pour le secteur marchand et le Parcours Emploi Compétence dans le secteur non-marchand (associatif et collec-

tivité publique). D'autres dispositifs d'emploi aidé existent (emplois francs, etc) mais ils sont sujets à de nombreuses évolutions. Le CUI-CIE est autorisé uniquement dans les départements d'outre-mer (Dom)

ou pour les contrats exclusivement financés par les conseils départementaux dans le cadre des conventions annuelles d'objectifs et de moyens (CAOM).

Co-construire des solutions dans son territoire avec les collectivités. L'exemple du Générateur Bourgogne Franche-Comté

Le Générateur Bourgogne Franche-Comté (GBFC)³¹ 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 et 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

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 se sont fortement développés ces dernières années (fusion, coopération, etc), les partenariats entre entreprises conventionnelles et entreprises de l'ESS ne le sont pas autant. Cette tendance pourrait être amenée à changer du fait de l'élargissement du rôle de l'entreprise au-delà de la simple recherche de profit (développement de la RSE³², entreprise à mission, développement des fondations d'entreprise,

etc.), de l'émergence besoins sociaux et environnementaux de plus en plus importants mais aussi de l'évolution des politiques publiques.

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.

29. https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/Reperes_Marches_pub_Web.pdf

30. <https://lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/fr/>

31. Pour en savoir plus : <https://www.generateurbfc.fr/>

32. Notons aussi qu'il existe des contraintes financières pour les

entreprises qui ne respectent pas leur obligation en matière d'emploi de personnes en situation de handicap. Pour en savoir plus voir le site de l'Agefiph.



La Fondation de France

Témoignage de Béatrice Bausse, déléguée générale de la Fondation de France Sud-Ouest

«Pouvez-vous nous parler de la Fondation de France ?

La Fondation de France a été créée il y a plus de 50 ans, avec l'objectif de développer la philanthropie en France, c'est-à-dire d'accompagner toutes les envies d'agir au service de l'intérêt général. Elle agit à travers ses propres programmes et les 900 fondations qu'elle abrite, et a la particularité de couvrir tous les champs de l'intérêt général (environnement, culture, éducation, aide aux personnes vulnérables...) sur tout le territoire avec ses fondations régionales. C'est essentiel d'agir à la bonne échelle pour produire des résultats au plus près du terrain et des personnes qui y vivent.

Comment la Fondation de France a aidé les entreprises de l'ESS à faire face à la crise ?

En aidant les acteurs de terrain, en particulier les associations que cette crise a fortement fragilisées. Sur notre territoire, nous nous sommes engagés à leurs côtés en les aidant à passer le cap de la crise et à construire des modèles d'activité durable en accompagnant et en finançant ces initiatives. Nous avons également contribué à différents dispositifs d'urgence lancés par France Active (Pacte Relance Solidaire, le dispositif de secours des petites associations...).

Il y a d'autres conséquences à la crise, notamment sociales. Comment la Fondation de France a-t-elle aidé les plus fragiles ?

Les effets sont nombreux et de toute nature. Nous ajustons nos actions pour répondre le plus efficacement possible aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Nous continuons à accompagner des initiatives innovantes notamment en faveur de l'emploi. Parmi elles, le dispositif Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD), que la Fondation de France soutient depuis ses débuts en 2013. L'objectif est de proposer à tous les chômeurs de longue durée, dans un territoire donné, un emploi à durée indéterminée, adapté à leurs savoir-faire. Je suis ravie que la Fondation de France Sud-Ouest soit associée à cette démarche initiée par la Ville de Bordeaux, dans le quartier élargi du Grand-Parc.

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, pour l'exercice d'une activité d'intérêt général. Le mécénat n'implique pas de contrepartie directe et ouvre le droit pour le mécène à une déduction fiscale³³. Le mécénat est considéré comme un don, il n'est donc pas soumis à la TVA. On distingue trois formes de mécénat : le mécénat

33. Seules les associations reconnues 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) peuvent délivrer des reçus donnant droit à des déductions fiscales dans le cadre du mécénat de 60 % de son don sur

le montant de l'impôt sur les sociétés dans une limite de 0,5 % de chiffre d'affaires hors taxe ou 20 000 € sur l'exercice depuis 2020 (y compris pour le mécénat de compétence).

financier (versement d'un don en numéraire), en nature (don de prestations de services ou de biens) et en 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 exercera une activité associative sur son temps personnel.

Le sponsoring ou parrainage part du même principe que le mécénat sauf qu'il implique une contrepartie directe (publicité sur le bien-fondée d'une marque ou d'un produit par exemple). En conséquence, le sponsoring est vu comme une prestation de service.

Les nouveaux partenariats. Les entreprises de l'ESS peuvent développer des alliances avec les entreprises classiques pour en faire des clientes. Les travaux du Rameaux, acteur de référence sur le sujet, valorisent un certain nombre de pratiques inspirantes³⁴. Ce type de partenariat peut être abordé sous deux angles principaux :

- > Avec une dimension RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) prédominante. Par exemple en travaillant avec les achats pour offrir des services « responsables » ou encore pour accompagner les entreprises dans leur volonté d'amélioration de leur offre de service ou de leurs pratiques internes. Cela peut prendre la forme de prestations de sensibilisation des équipes aux questions environnementales par exemple.
- > Avec une dimension économique prédominante. 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 per-

mettent de transformer les déchets en matières premières pour des entreprises de l'ESS, ce qui permet à ces dernières de créer de l'activité pour des personnes en insertion. Ces collaborations peuvent aussi se consolider dans le cadre d'une Scic (Société coopérative d'intérêt collectif) ou encore d'un PTCE (Pôle territoriaux 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 valeur dans une logique stratégique (lobbying, porter un discours politique commun, etc.)³⁵.

Un exemple inspirant : le réseau Envie

Envie est un réseau d'insertion multi activités : vente, centre de tri, collecte 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 générer des gains de coûts.

34. <https://www.lerameau.fr/illustrations-partenariats-associations-entreprises-a-paraitre/>

35. N'hésitez pas à consulter les guides du Centre de Ressource DLA Financement, porté par France Active : www.franceactive.org

C. Je m'appuie sur l'engagement citoyen

Les tendances

L'évolution des modes d'engagement citoyen est une tendance déjà visible depuis quelques années et qui s'est accélérée depuis le début de crise sanitaire. Cela se traduit à la fois par des actes de consommation de plus en plus responsables et soucieux de l'impact social et environnemental, le mouvement des adhésions aux associations et le développement du bénévolat.

Modalités d'intervention

Les particuliers interviennent de différentes manières : en tant qu'adhérents, donateurs, bénévoles et salariés ou encore plus simplement comme consommateurs des produits ou services de l'ESS.

Les dons, donations ou legs. Comme le mécénat d'entreprise ou de fondation, ces modalités d'interventions sont principalement réservées aux organisations de l'ESS sous forme associative. 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 revenu³⁶.

Les dons, majoritairement liés à des versements en numéraire sont juridiquement qualifiés de « manuel » autrement dit transmis de « main à la main ». Les donations et legs sont quant à eux désignés sous le terme « libéralités ». Contrairement au legs, la donation est réalisée du vivant du donateur. Ils doivent tous deux faire l'objet d'un écrit afin d'être valable.

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 crowdfunding 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 c'est à la fois la possibilité de trouver des relais de communication pour 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 (pré-achat). Ces plateformes sont en plein développement. Il existe des plateformes généralistes (Kisskissbankbank par exemple), mais aussi des plateformes plus spécialisées dans l'alimentation (Miimosa), dans la solidarité internationale (Babyloan), dans le monde rural (Bouge ton Coq) ou dans le secteur associatif (HelloAsso) et ESS (plateforme Okoté portée par France Active Alsace) Vous pouvez retrouver une plateforme qui vous correspond et tout savoir sur le crowdfunding, sur le site de Finance Participative France³⁷.

36. 66 % du montant versé dans la limite de 20 % du revenu imposable

37. https://financeparticipative.org/wp-content/uploads/2020/12/2020-12_Cartographie-plateformes.pdf

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 compétence car la personne n'est pas payée par l'entreprise et apporte son soutien en dehors de ses heures de travail. On parle aussi dans ce cas-là de bénévo-

lat de compétence. 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), des possibilités de remboursement des frais engagés...³⁸ Plus récemment, l'Etat a mis en place des mécanismes de valorisation de l'activité bénévole³⁹.

Valoriser le bénévolat dans sa comptabilité

Le bénévolat est un des leviers spécifiques et propres à l'ESS qu'il est pourtant difficile de faire ressortir dans vos chiffres. Valoriser le bénévolat, c'est communiquer les vrais coûts et le volume de travail que nécessite une action.

Le plan comptable associatif de 1999 a ouvert la possibilité de valoriser le temps bénévole dans ce que l'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 le CVN, 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 entreprises de l'ESS, en particulier 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 les associations non-employeuses.

Cette ressource est une participation versée par un membre 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). Le versement des cotisations ouvre le droit à des réductions d'impôt au même titre que le don et le mécénat

38. Pour en savoir plus, consultez le site : www.associations.gouv.fr

39. Les pouvoirs publics ont mis en place le Compte Engagement Citoyen (CEC) qui permettra de valoriser l'engagement notamment bénévole : Plus de renseignements : <https://>

www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34030

suivant les mêmes conditions. 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).

Les consommateurs. Il y a deux types de publics. Le public militant ou 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 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 choisis mes ressources en fonction de mes besoins

Nous vous proposons un tableau récapitulatif qui n'a pas vocation à être

exhaustif mais qui pourra vous aider à y voir plus clair.

Développer ses ressources marchandes pour une association : un encadrement strict

Si vous développez des activités complémentaires de type commercial quel que soit le client, vous pourrez être soumis aux impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés, contribution économique territoriale - CET). L'administration fiscale a développé une analyse spécifique. Vous pourrez développer une activité commerciale sans être soumis aux impôts commerciaux si :

La gestion est désintéressée (par exemple : les dirigeants de l'association doivent être bénévoles et ne doivent percevoir aucun intérêt quel qu'il soit.) ;

L'activité lucrative représente une part marginale de votre budget et vos activités non lucratives restent prépondérantes.

L'activité commerciale ne concurrence pas les entreprises privées. Si cette dernière 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 des 4 P (produit, public, prix et publicité). Il s'agit de critères alternatifs et non pas cumulatifs.
- > En complément, l'administration analysera la gestion des excédents : les excédents doivent servir l'objet social de l'organisation.

Si ces critères ne sont pas remplis, l'ensemble de vos activités pourront être assujetties aux impôts commerciaux. Si vous respectez ces critères vous serez exonéré d'impôts commerciaux sur toutes vos activités y compris commerciales à hauteur d'un montant de chiffre d'affaires de 72 000 euros par an (plafond 2020 qui évolue tous les ans selon l'inflation). Dépassé ce plafond, les activités lucratives devront être sectorisées et seront soumises aux impôts commerciaux.

Schéma : Panorama des ressources mobilisables

| Nature des ressources | | Type des ressources | Levier | Avantages | Risques |
|--|--|-----------------------------------|---|--|---------|
| Cotisations | Marchand si contrepartie ou non marchand sans contrepartie | Engagement citoyen | <ul style="list-style-type: none"> Faibles risques financiers Grande liberté d'action | <ul style="list-style-type: none"> Faible capacité de développement de ces revenus Offres et activités avant tout tournées vers les membres | |
| Délégation de service public & commande public | Marchand | Partenaires publics | <ul style="list-style-type: none"> Garantie de paiement et sécurité financière Modalité de contractualisation en hausse Possibilité de changer d'échelle en augmentant l'activité | <ul style="list-style-type: none"> Faible autonomie quant au projet et faible possibilité d'innovation Cadre rigide et administratif avec un risque de bureaucratisation Incite au regroupement / fusion Délais de paiement important Risque de perte de sens Charge administrative pour préparer la réponse | |
| Subventions ou AAP | Non Marchand | Partenaires publics | <ul style="list-style-type: none"> Capacité d'initiative et possibilité d'innovation Sécurité financière Souplesse Logique partenariale | <ul style="list-style-type: none"> Enjeu de pérennité de l'action Délais de paiement important / versements parfois après l'action et contrôle | |
| Vente de biens et de services | Marchand | Engagement citoyen et entreprises | <ul style="list-style-type: none"> Autonomie financière et capacité à dégager des marges Plus d'autonomie du projet Délais de paiement généralement plus court que les acteurs publics (dépend des activités et des clients) Meilleure valorisation du savoir-faire | <ul style="list-style-type: none"> Risque d'affaiblissement du projet social et éloignement des publics non solvables Dépendances aux clients et aux marchés Pour les associations, cadre fiscal Champs concurrentiel plus important Flux de revenus pas assurés | |
| Dons, donation et legs | Non Marchand | Entreprise et engagement citoyen | <ul style="list-style-type: none"> Autonomie d'action et indépendance Reconnaissance en terme d'image auprès du grand public | <ul style="list-style-type: none"> Mobilisable sur des sujets plus communicants Coût de collecte important Contrainte d'image | |
| Bénévolat | Non Marchand | Engagement citoyen | <ul style="list-style-type: none"> Levier intéressant en début ou en test d'activité Capacité d'initiative et apport de compétences Projet associatif vivant | <ul style="list-style-type: none"> Gestion des bénévoles Temps d'engagement | |
| Mécénat | Non Marchand | Entreprise | <ul style="list-style-type: none"> Capacité d'initiative et possibilité d'innovation Logique partenariale Une diversité d'acteurs à solliciter (fondations, entreprises du territoire, grandes entreprises) Apport en compétences | <ul style="list-style-type: none"> Valorisation de l'impact nécessaire Enjeux liés à l'image Coût de la collecte | |

E. 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 (voir encadré sur le mécénat). La recherche de partenaires peut se faire via vos réseaux de proches, votre réseau sectoriel, mais aussi votre territoire. Evidemment, vous pourrez également trouver votre partenaire sur certains sites dédiés (voir partie 4).

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 cheffe d'entreprises pour une PME, un responsable des marchés publics dans une collectivité, etc.

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

Constituer un dossier. Que vous vous adressiez à un partenaire public ou privé, les dossiers de demande de financement (ou autres ressources) doivent

généralement comporter des éléments administratifs (le numéro d'inscription au répertoire national des associations (RNA), numéro Siret, la liste de ses dirigeants, les statuts, ...).

Le cas des subventions : sachez qu'il existe un dossier unique de demande de subvention (Cerfa 12156*5). De nombreuses collectivités proposent également aussi leur propre dossier de demande de subvention.

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 décideur 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.

Faites ressortir les points de convergence entre vos deux organisations : en quoi un soutien de votre entreprise 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 ?

Chiffrer ses besoins

Pour bien préparer un dossier de demande de subvention, il faut pouvoir chiffrer votre demande en indiquant les montants d'investissement et les coûts nécessaires au développement d'une activité : le fonctionnement, les temps passés, les charges fixes (ou frais de structure) et certaines charges qui n'ont pas de relations directes avec le projet (voir lexique à la fin de ce guide).

En plus des coûts, il convient d'ajouter, dans votre demande de financement, un taux de marge raisonnable afin de renforcer vos *fonds propres*.



Quelques conseils de la Fondation de France pour solliciter un mécène

Béatrice Bausse, déléguée générale de la Fondation de France Sud-Ouest

« Préparer un dossier de mécénat ne s'improvise pas. Si vous sollicitez une entreprise, il faut avoir un dossier qui présente clairement l'organisation, ses besoins et l'intérêt d'un partenariat pour les deux parties. Inutile d'aller vers une sollicitation de masse. Soit il existe des offres existantes (appel à projets, appel d'offres...) soit il faudra identifier des entreprises locales selon certains critères (ses partenaires associatifs déjà existants, sa santé financière, son chiffre d'affaires, ses valeurs, son domaine d'intervention, sa politique RSE...)

Il faut toujours être très clair pour créer une relation de confiance. Les entreprises souhaitent de plus en plus exercer leur politique de mécénat au plus près du territoire, pour mieux mesurer l'impact de leur action et souvent impliquer leurs salariés.

Plusieurs motivations très différentes peuvent pousser les entreprises à se lancer dans le mécénat et cela n'est pas toujours lié à la fiscalité (RSE, contribution à l'intérêt général, ancrage territorial...). À l'échelle nationale mais aussi locale, la crise sanitaire a en effet révélé cet élan de solidarité et a accéléré la prise de conscience collective : chacun d'entre nous dispose d'un pouvoir d'agir non négligeable.

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'à 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.

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 tel ou tel 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, préparer des éléments de justification et d'argumentaire et avoir en tête une pluralité de solutions (y compris alternatives) à lui proposer. 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'échanges plus ou moins longs. Il faut également prendre en compte les autres parties prenantes qui ne sont pas autour de la table.

- > Enfin, la troisième et dernière dimension est liée au cadre de la négociation. Il convient d'anticiper au maximum ce qu'il faut dire et ne pas dire, les informations souhaitées et surtout anticiper les questions que l'interlocuteur pourrait poser. Pour vous éviter d'être en mauvaise posture, définissez avec votre potentiel partenaire un ordre du jour et les moyens logistiques (moyens de communication, lieux, etc) en amont de votre rendez-vous.

Mener l'entretien dans une posture ouverte et coopérative⁴⁰. Lors de l'entretien, il ne s'agit pas de tenir une position mais plutôt de trouver un accord tout en gardant de bonnes relations dans le temps avec votre interlocuteur : des concessions de part et d'autre seront peut-être inévitables. 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.



Co-construire avec les pouvoirs publics, l'exemple des Lieux Inter-médiaires d'IDF

Témoignage de Lucie Lambert, Coordinatrice Actes IF

«Comment envisagez-vous les relations avec les pouvoirs publics ?

Les partenaires publics sont les organismes de sélection et d'appréciation de la redistribution du bien commun. Ils jouent donc un rôle stratégique en s'appuyant sur les organismes de la société civile pour assurer la retranscription dans les politiques publiques. Il y a donc une relation de confiance impérieuse à installer pour trouver des objectifs commun à chaque partie. Cette politique de la relation doit utiliser le dialogue, l'échange et parfois le désaccord. Actes IF s'inscrit dans ces lignes pour travailler des sujets tels que le soutien pérenne aux lieux intermédiaires, l'accompagnement artistique mutualisé sur le territoire francilien, les dispositifs de soutien dédiés aux équipes artistiques, les changements de direction dans les lieux, etc.

Quelles sont les clés de succès ?

Transmettre l'information et signer un contrat de confiance avant de signer une convention. Si on ne donne pas suffisamment d'éléments à son interlocuteur, on le prive du moyen de compréhension et d'appréhension de la situation. Il faut travailler sur la transparence et le niveau d'information comme base de discussion. Ensuite, le contrat de confiance est essentiel pour se sentir libre dans l'échange. On ne peut pas co-construire dans la méfiance ou la défiance. Il est essentiel de se rappeler que l'objectif et le sens du partenariat qui nous uni est souverain et qu'il faut trouver le moyen d'y parvenir ensemble dans les meilleures conditions. L'argent ne reste qu'un moyen opérationnel d'y arriver.

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 des pouvoirs publics, engagement croissant des entreprises et des citoyens... Utilisez ces évolutions à votre avantage !

Pour autant, il n'existe pas de solutions miracles. Chaque levier a certes des avantages mais aussi des inconvénients et aura des impacts sur votre modèle, votre projet et votre organi-

sation. L'exemple du mécénat est à ce titre intéressant. Cette ressource peut vous apporter une certaine capacité d'innovation mais implique des compétences spécifiques.

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 l'argumenter solidement, par des chiffres, des données... Être transparent, complet et clair dans sa demande sont autant d'atouts qui permettront de mettre toutes les chances de votre côté.

À FAIRE

- > Identifier ses partenaires selon ses besoins et surtout sa stratégie
- > Évaluer ses besoins, les risques et les impacts avant de solliciter un partenaire
- > Une demande de financement doit prendre en compte l'ensemble des coûts y compris indirect et un taux de marge raisonnable pour renforcer ses *fonds propres*
- > 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 en avoir anticipé les risques et les besoins
- × Fournir un dossier incomplet sans argumentation

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

L'EXEMPLE DE NÉGAWATT

Présentez-nous l'Association négaWatt

L'Association négaWatt est née en 2001 d'un constat : face au changement climatique, à l'épuisement des ressources mais aussi au risque nucléaire, il fallait dessiner un autre avenir énergétique. Ce que nous proposons repose sur trois piliers : la réduction des besoins par la sobriété dans les usages de l'énergie, l'efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables au service des territoires et des citoyens.

Au départ 100% bénévole, l'association s'est renforcée au fil des années. Elle s'appuie maintenant sur une équipe de salariés, près de 1 400 membres très impliqués et une gouvernance exercée par la Compagnie des négaWatts, qui rassemble une vingtaine d'experts.

Comment mettez-vous en place concrètement ce projet ?

L'Association négaWatt, outre ses activités de prospective, assure également une action de plaidoyer auprès des décideurs afin que soit mise en œuvre une véritable transition énergétique et climatique, soutenable et solidaire.

A côté de ces actions, nous avons décidé d'aller plus loin en proposant des solutions concrètes. En 2009, nous avons créé l'Institut négaWatt (entreprise agréée Esus) pour accompagner les acteurs locaux à la transition énergétique et climatique. Plus récemment, nous avons créé Dorémi, entreprise agréée Esus qui vise à rendre accessible la rénovation performante des maisons.

Quel est le modèle économique de votre groupe ?

Nos actions de plaidoyer portées par l'association sont surtout financées par les adhésions et le travail prospectif est soutenu par nos experts bénévoles.

Pour l'Institut négaWatt, nous nous rémunérons sur la base de nos activités de formation et de conseil aux entreprises, aux collectivités et aux propriétaires de parcs bâtis (principalement de collectivités) intéressés par une démarche de transition énergétique et climatique. Nous proposons également des ateliers pour les élus et leurs services, les salariés ou les citoyens pour comprendre les enjeux de la transition énergétique sur les territoires.

Qu'en est-il de Dorémi ?

Avec Dorémi, l'idée est d'agir sur la rénovation des maisons, prioritairement celles construites avant 1975.

Dorémi met en relation d'un côté des propriétaires soucieux de vivre dans une maison saine, économe et confortable, et de l'autre des artisans intéressés par une rénovation performante de la maison. Dorémi forme sur chantier les artisans des territoires à la rénovation performante, et les relais locaux à l'accompagnement technique, humain et financier des propriétaires.

Nous faisons ce travail main dans la main avec les collectivités territoriales qui y trouvent un intérêt : Dorémi favorise la dynamisation des territoires et la transition énergétique et climatique. Nos premières rénovations ont permis aux propriétaires de diviser leur facture de chauffage par 4 à 8. Conjuguer les intérêts de ces trois publics (propriétaires, artisans, collectivités) fait le succès de notre modèle

Vincent LEGRAND,
Directeur Général de Dorémi

PAR QUI ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?



A. J'adopte les bons réflexes

N°1 Diagnostiquer son modèle et son projet est un préalable à toute transformation

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, de votre environnement, de votre positionnement stratégique (réponses aux besoins, cible, concurrents, moyens de contribution...) et des moyens employés (partenaires, activités, etc.). L'enjeu sera d'évaluer la cohérence d'ensemble.

N°2 Un modèle économique est toujours au service d'un projet

Le modèle économique est un ensemble d'offres, de partenaires, d'activités... qui permettront d'atteindre des objectifs de transformation sociale. Il fait partie intégrante de votre stratégie qui visera à matérialiser votre projet.

N°3 Avoir un positionnement pertinent et unique !

Toute évolution du modèle passe par une réflexion sur sa valeur ajoutée par rapport aux besoins des bénéficiaires et vis-à-vis de la concurrence.

N°4 Hybrider ses ressources

Chaque levier de revenus aura des conséquences sur votre projet social. Mieux vaut chercher un équilibre en privilégiant des modèles hybrides, mixant ressources marchandes et non marchandes.

N°5 Le modèle économique est un ensemble interdépendant

Un modèle économique a plusieurs dimensions interdépendantes (le positionnement et la source de revenus, les moyens et les coûts, etc). Entrer dans le modèle économique par l'une ou l'autre des dimensions aura des conséquences : créer une nouvelle offre engendrera par exemple des revenus mais aussi des besoins et des coûts supplémentaires.

N°6 Chaque ressource aura des impacts et générera des besoins

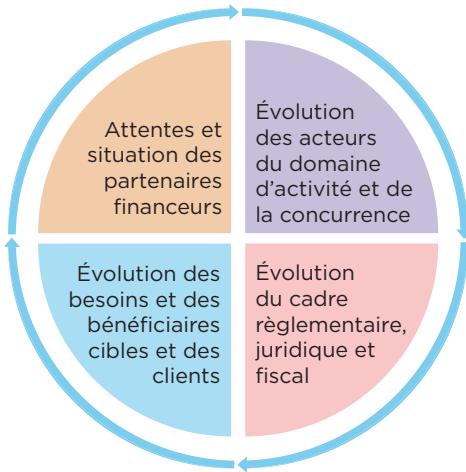
Chaque solution trouvée devra répondre à des besoins précis (innover, changer d'échelle, etc.) et aura un impact tant au niveau de votre projet qu'au niveau organisationnel.

B. Je connais les outils qui pourront m'aider.

Plusieurs outils peuvent vous aider dans votre démarche. Certains sont plus adaptés à certaines problématiques que d'autres.

Les outils de diagnostic de l'environnement. Mentionnons en premier lieu les cinq forces de Porter que nous proposons dans une version un peu différente (avec 4 forces). Cette analyse est

déterminante à la fois pour diagnostiquer le positionnement de votre organisation dans son environnement mais aussi pour le repenser.



Sur cette dimension environnement, il existe l'outil Pestel qui vous permettra d'analyser ces 4 dimensions d'une manière plus prospective via une analyse multidimensionnelle : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal. Il permet de

savoir en quoi ces éléments macro influenceront votre modèle.

Pour analyser son organisation, vous pouvez vous appuyer encore une fois sur Porter et sa notion de **Chaîne de Valeur**. Elle se définit comme l'étude des activités de votre organisation. Cette chaîne permet de bien comprendre les implications pratiques de la mise en place d'une offre. On y distingue les activités principales (ou fonctions opérationnelles) et les activités de soutien (ou fonctions support). Les premières concourent à la création et à la distribution du service (logistique, commercialisation et vente, services complémentaires, etc.), tandis que les secondes viennent en appui (activités administratives, gestion des ressources humaines, etc.). Cet outil permet ainsi d'analyser chacune de vos offres et d'en tirer des enseignements : quel est votre avantage concurrentiel, comment allouer les ressources, etc.

Pour synthétiser vos analyses, vous pouvez vous appuyer sur l'outil **SWOT**.

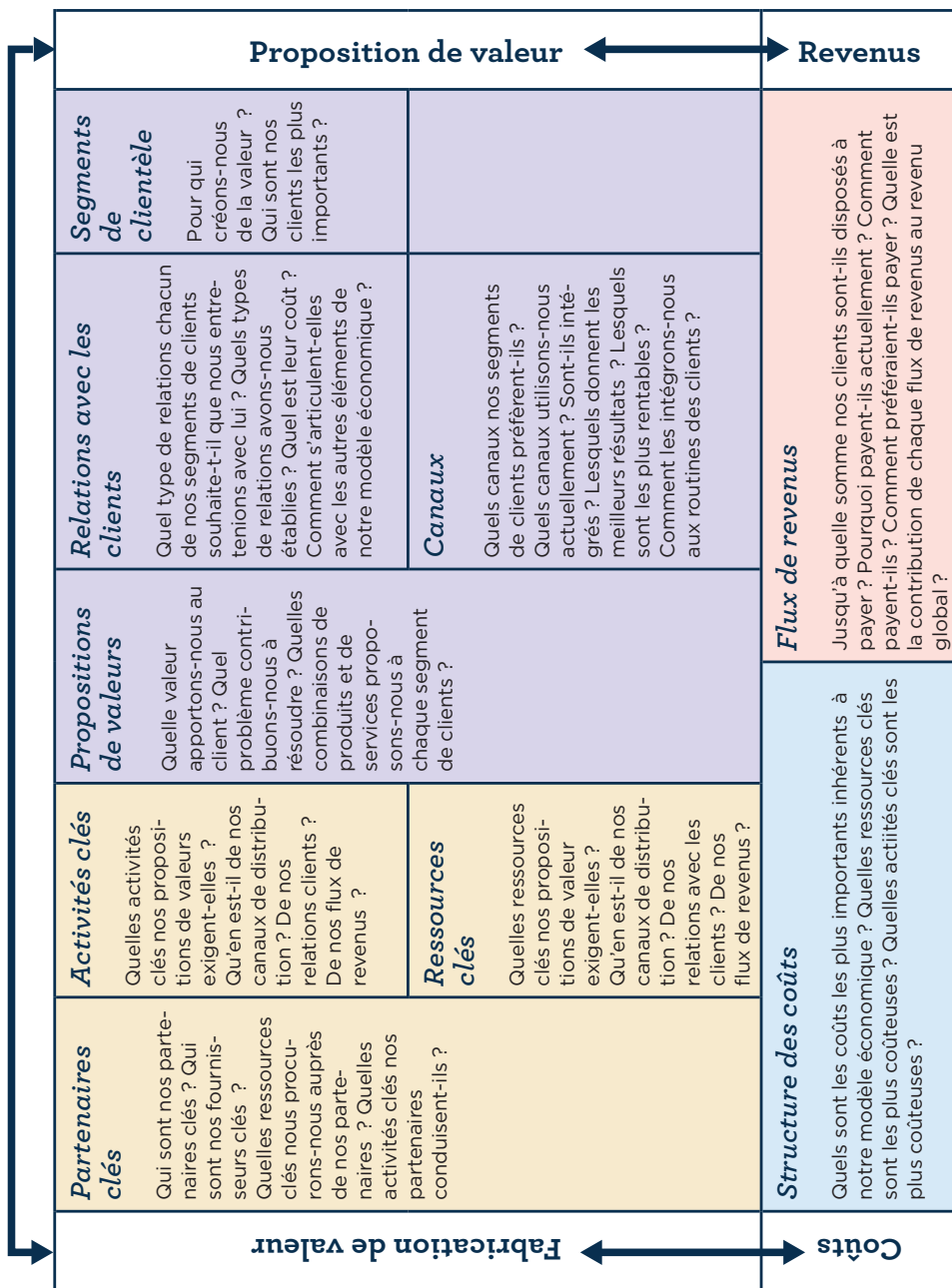
| | Positif | Négatif |
|----------|--|---|
| Externes | Forces : caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui lui donnent un avantage sur les autres. | Faiblesses : caractéristiques qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres. |
| Internes | Opportunités : éléments de l'environnement que l'entreprise ou le projet pourrait exploiter à son avantage. | Menaces : éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'entreprise ou au projet. |

Les outils d'aide aux choix stratégiques. Hormis les stratégies génériques (différenciation par les prix, l'offre et la cible) élaborées par Michael Porter et la matrice d'Ansoff que nous avons évoquée en deuxième partie de ce guide, nous pouvons mentionner le Business Model Canvas.

Plus qu'un outil de description, le **Business Model Canvas (BMC)** permet d'abord de comprendre la notion de « proposition de valeur ». Il s'agit d'un produit, un service ou une expérience qui crée des avantages (pour le client, le bénéficiaire ou le partenaire financier) et résout des problématiques.

Le BMC permettra de comprendre comment elle se construit concrètement. Par ailleurs, cet outil facilite la compréhension des interdépendances du modèle économique (proposition

de valeur et revenus, moyens et coûts, moyens et proposition de valeur, ...). Cet outil pourra donc être utilisé pour tester des scénarios d'évolution.



Trajectoire socio-économique : une plateforme ressource pour appréhender et accompagner les associations dans la définition de leur modèle socio-économique

Produite par le CR DLA Transition écologique et solidaire, avec la contribution de plusieurs partenaires (France Active, Le Rameau⁴¹, l'Adasi), la plateforme Trajectoire socio-économique⁴² a une approche singulière utile aux dirigeants d'associations et aux acteurs de l'accompagnement. **Des outils pour mieux diagnostiquer les besoins et y répondre :**

Créée à partir d'expérimentations associatives du secteur de l'environnement en articulation avec le DLA, **Trajectoire socio-économique** permet :

- > **d'appréhender** la notion de modèle socio-économique associatif et ses trois piliers : les **richesses humaines**, les **ressources financières** et les **partenariats et alliances** ;
- > **d'analyser** le modèle socio-économique d'une association et de mesurer l'importance des enjeux associés ;
- > **d'identifier** des leviers d'action pour le faire évoluer vers plus de durabilité et de pertinence au regard du projet associatif (ou d'utilité sociale).

Un contenu interactif et ludique

La plateforme propose des vidéos pédagogiques, des outils clés en main et des repères pour l'engagement d'une démarche en modèle socio-économique associatif, ses dernières productions : 9 fiches-repères créées pour comprendre le modèle socio-économique associatif et ses 3 piliers, ou encore les arguments et éléments méthodologiques d'accompagnement (sensibilisation, organisation d'accompagnement collectif ou individuel).

C. Je m'appuie sur les acteurs généralistes qui pourront m'accompagner

Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) est un acteur incontournable pour vous accompagner. Il va intervenir dans une phase de diagnostic et affiner les besoins de chacune des parties prenantes (y compris des partenaires). Après avoir partagé le diagnostic avec les parties prenantes, le DLA⁴³ vous mettra en contact avec d'autres acteurs capables de vous accompagner sur des sujets précis.

(environnement), l'Uniopss (santé, social et médico-social), 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.

Evidemment, **les pouvoirs publics** et notamment les collectivités peuvent aussi être un précieux soutien (voir partie précédente).

Les réseaux peuvent également vous aider : le réseau des Comités olympiques (sport), Opale et l'Ufisc (la culture), l'Union Nationale des CPIE

La banque sera l'interlocuteur adéquat si vous avez besoin de financer votre transformation qui nécessitera peut-être de nouveaux investissements.

41. <https://www.lerameau.fr/>

42. <http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>

43. Pour trouver le DLA le plus proche de chez vous : <https://www.info-dla.fr>

Le banquier pourra par ailleurs vous aider à y voir plus clair sur vos besoins de financement et votre stratégie financière⁴⁴.

Le réseau France Active peut vous appuyer dans la consolidation de votre stratégie financière et vous proposer

des solutions de financement pour faire lever sur l'offre bancaire. Le réseau propose des garanties bancaires, des prêts participatifs et des apports en *fonds propres*. Ces outils vont permettre de sécuriser votre projet, de financer plus facilement les besoins d'investissement et de fonds de roulement.

D. Je sais où chercher les ressources qui me conviennent

Pour trouver votre bonheur, de nombreux acteurs publient des offres sur leur site internet :

- > Les acteurs sectoriels évoqués plus haut : Cnosf, Opale, Uniopss, CPIE, etc.
- > Les acteurs de l'ESS comme les Chambres Régionales de l'Économie sociale et solidaire.
- > Les collectivités territoriales qui publient des offres de subventions ou de marchés publics. La région Hauts-de-France propose par exemple un site dédié à l'ensemble de ses appels à projets⁴⁵.

- > Les ministères, leurs agences et les organismes para publics (Caf, MSA pour le secteur agricole). Par exemple, le Ministère de la culture publie sur son site les offres de financement pour ce secteur⁴⁶
- > Les fondations : les appels à projet de la Fondation de France sont disponibles sur leur site⁴⁷. N'hésitez pas à consulter également le site de la Fondation Caisse d'Épargne⁴⁸. Nous vous proposons un tableau non exhaustif des sites qui pourront vous aider dans vos recherches.

| Les thématiques | Les sites internet à consulter |
|---|--|
| Recherche de financements (subventions, Appel à Projets ou mécénat) | <ul style="list-style-type: none"> > https://www.fondationdefrance.org/fr/annuaire-des-fondations-abritees > https://yesasso.org/ > https://www.carenews.com/appels_a_projets > https://subventions.fr/theme/Économie-sociale-et-solidaire/ > https://financeparticipative.bpifrance.fr/Porteur-de-projet |
| Recherche de débouchés auprès des pouvoirs publics ou des entreprises | <ul style="list-style-type: none"> > https://www.francemarches.com/apropos/ > https://www.boamp.fr/recherche/avancee > https://lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/fr/ > https://empreinte-positive.fr/ |
| Recherche de bénévoles et mécénat de compétence | <ul style="list-style-type: none"> > https://www.francebenevolat.org/ > https://www.probonolab.org/ > https://passerellesetcompetences.org/ > https://www.koeo.net/ |

N'oubliez pas également que la recherche se fait dans les deux sens : comme une candidature spontanée, rien ne vous empêche de solliciter di-

rectement des partenaires. Les PME locales s'engagent de plus en plus dans des actions de mécénat (y compris en don) mais attendent d'être sollicités.

44. Pour en savoir plus, reportez-vous aux guides du CR DLA Financement.

45. <https://www.hautsdefrance-id.fr/appels-a-projets/>

46. <https://www.culture.gouv.fr/Aides-demarches/Subventions>

47. <https://www.fondationdefrance.org/fr/vous-avez-un-projet>

48. <https://www.caisse-epargne.fr/fondations.aspx>

LE RÔLE DE LA BANQUE

TÉMOIGNAGE DE LA CAISSE
D'ÉPARGNE LOIRE- DRÔME-AR-
DÈCHE

Pouvez-vous nous présenter la Caisse d'Épargne ?

Institution philanthropique créée il y a 200 ans pour lutter contre la pauvreté avec la création du livret A, la Caisse d'Épargne est aujourd'hui un réseau de 15 banques coopératives régionales. Elle est le premier financeur privé de l'ESS et leader sur le marché des personnes protégées. En facilitant les projets et les dynamiques territoriales, la Caisse d'Épargne contribue de façon proactive au développement économique et social des régions, et de plus en plus à leur transition écologique.

Quels enjeux observez-vous concernant les entreprises de l'ESS ?

L'évolution des besoins (ex : vieillissement de la population avec l'émergence d'un nouveau risque, « la dépendance »), la mutation des formes de contractualisation et le besoin de sens encouragent l'innovation sociale. On remarque également le développement du modèle de l'entreprenariat dans l'ESS. Le dernier enjeu est celui du renouvellement des dirigeants et des salariés dans l'ESS qui est l'un des axes majeurs de son développement.

Ces changements amènent à la fois des mouvements assez forts vers le regroupement (dans le médico-social par exemple) tandis que les acteurs de l'ESS sont en attente d'une expertise pointue pour les accompagner dans ces transitions (stratégies d'alliances, réponses aux appels d'offres, valorisation de l'impact...).

Il ne faut pas oublier qu'à côté de ces enjeux, le contexte de crise sanitaire impacte fortement certains secteurs

(sport, culture, restauration...) mais leur ouvre également certaines opportunités (économie circulaire...).

Comment la Caisse d'Épargne accompagne ces transformations ?

Pour accompagner la spécificité de ces acteurs, le réseau Caisse d'Épargne s'appuie sur des conseillers ESS, exclusivement dédiés à cette clientèle. Leur rôle est de mettre à leur disposition toutes les expertises et solutions du réseau Caisse d'Épargne et du groupe BPCE avec ses filiales et d'être un chef d'orchestre pour coordonner cet accompagnement.

Outre l'expertise, nous avons développé des solutions digitales (gestion des comptes et opérations à distance, plate-forme d'encaissement de dons et cotisations en ligne, Espace numérique dédié aux associations...) mais aussi des outils pour favoriser l'innovation sociale et des partenariats avec les acteurs privés non lucratifs. Nous avons par exemple créé un fonds de dotation qui soutient les projets liés à la dépendance ou à l'innovation dans les entreprises de l'ESS.

Enfin, à côté de nos financements classiques nous mobilisons également des outils qui permettent de valoriser les projets ESS avec par exemple nos « prêts à impact ». Ils consistent à bonifier le taux d'intérêt selon des critères « extra financier ».

En résumé, il s'agit pour ces acteurs de s'approprier les mêmes outils dont disposent les entreprises classiques, sans perdre de vue leur identité, leur stratégie et leurs spécificités.

Catherine BADIN,

responsable du marché ESS
Caisse d'Épargne Loire-Drôme-
Ardèche



CONCLUSION

Les besoins de nos sociétés sont colossaux et ont probablement été décuplés par la crise sanitaire. Pour y répondre, les entreprises de l'Économie sociale et solidaire sont incontournables à la fois par les valeurs portées et par leurs capacités d'innovation sociale. Pour autant, 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 à la fois pertinente non seulement en termes de réponse aux besoins sociaux, mais aussi avoir une valeur ajoutée etc. 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 aussi 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 l'ensemble des choix stratégiques qui seront faits.

Un modèle économique doit aussi se penser de façon très opérationnelle au moment où il faudra trouver les partenaires. Comment augmenter vos ventes ? 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.

LIENS UTILES

Bibliographie

- > **L'Adasi**, La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général, **2016**
- > **CR DLA Financement**, collection guide mode d'emploi, France Active
- > **CR DLA Transition écologique et solidaire (TES)**, Les 18 fiches outils et les 9 fiches repères sur le modèle socio-économique
- > **CR DLA Culture** - Relations entre associations et financeurs publics : une illustration par la culture, **2017**
- > **Ellyx et Coordination Sud**, Faire évoluer le modèle économique de son ONG pourquoi et comment ?, **2020**
- > **KPMG**, Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, **2017**
- > **CNOSF**, Le modèle économique des clubs sportifs fédérés, **2020**
- > **CR DLA santé, sociale et médico-social**, L'adhésion dans les secteurs social, médico-social et santé un levier de dynamique associative ? **2020**
- > **Le Rameau**, Modèles socio-économique associatif, Etat de l'Art, **2018**
- > **Le Rameau**, Construire Ensemble, **2014 et 2016**
- > **Injep, PH. EYNAUD, E. BUCOLO ET L. GARDIN**, Les modèles socioéconomiques associatifs, Revue de littérature, **2019**
- > **RTES**, Mode de Contractualisation Collectivités et Acteurs de l'ESS, **2017**, Marchés publics & ESS, **2019**
- > **Viviane TCHERNOG – CNRS/CES**, Etude Paysage associatif, **2017**
- > **LEMPEREUR et COLSON**, Méthode de négociation. On ne naît pas bon négociateur, on le devient. EDITION, Dunod, **2018**

Sites utiles

- > Le site Trajectoire socio-économique porté par le CR DLA TES : <http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>
- > Le site du CR DLA Culture : <https://www.opale.asso.fr/>
- > Le site du Rameau : <https://www.lerameau.fr/>
- > Le site d'associathèque : <https://www.associatheque.fr/fr/index.html>
- > Le site de l'Avise sur les financements européens : <https://www.avise.org/territoires/europe>
- > Le site du CR DLA sport : <https://crdla-sport.franceolympique.com/accueil.php>
- > Le site de Finance Participative France : <https://financeparticipative.org/>
- > Le site de la Fondation de France : <https://www.fondationdefrance.org/fr>
- > Le site de France Active : www.franceactive.org
- > Le site de Juris Association : www.juriseditions.fr
- > Le site de la Fondation Caisse d'Epargne : <https://www.caisse-epargne.fr/fondations.aspx>



LEXIQUE

Bilan comptable. Document qui synthétise à un moment donné ce que l'entreprise possède (l'actif) et ses ressources (le passif). Reflet du patrimoine et des dettes de l'entreprise, c'est un document essentiel de l'analyse financière.

Besoin en fonds de roulement (BFR). Besoin de financement lié au décalage entre les sorties et les rentrées d'argent. Il peut être structurel ou conjoncturel. Il doit être anticipé et financé. Besoin en fonds de roulement = Actif circulant - Dettes d'exploitation (hors dettes financières).

Clé de répartition. Il s'agit d'une notion de comptabilité analytique qui permet de déterminer le partage des charges indirectes, liées à plusieurs projets ou plusieurs entités (par exemple : un salarié qui travaille pour plusieurs structures, les frais d'électricité, les fonctions supports...). Pour chaque charge indirecte, il s'agira de déterminer la clé de répartition qui conviendra la mieux pour répartir le plus justement la charge sur chacun des projets ou des entités (par exemple, la part du temps d'occupation des locaux, etc).

Charges directes et charges indirectes : les charges directes sont rattachées directement à une activité ou à un produit ou service. Les charges

indirectes ne se rapportent pas directement à une activité (par exemple la communication et les fonctions supports). Le calcul de ces charges n'est pas chose aisée. Pour calculer le prix d'une activité il convient de répartir ces charges selon des clés de répartition.

Charges fixes (ou frais de structure) et charges variables : les charges fixes sont les charges qui restent stables quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise (loyer par exemple). Les charges variables sont celles qui varient en fonction de son chiffre d'affaires ou de sa production (matière première par exemple). Plus ce niveau d'activité est élevé et plus ces charges sont importantes. Ne pas confondre ces notions avec les charges directes et indirectes.

Compte de résultat. Document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise ou autre organisme. Il reflète l'activité économique d'une entreprise sur une période généralement de 12 mois, appelée exercice comptable. Attention : il ne rend pas compte des entrées et sorties d'argent mais de l'enrichissement ou appauvrissement de la structure. Il est composé des produits et charges d'exploitation, des produits et charges financiers et exceptionnels.

Économie d'échelle : il s'agit de la

baisse du coût unitaire d'un produit qu'obtient une entreprise en accroissant la quantité de sa production. En général, plus la part des charges fixes est importante plus les économies d'échelles peuvent être importantes.

Fonds propres. Ressources de très long terme de l'entreprise, constituées de tous ses résultats passés (réserves, report à nouveau, résultat net) et des apports dont elle a bénéficié (capital, fonds associatif, subvention d'investissement). On peut aussi dire qu'ils représentent tout ce que l'entreprise possède (l'actif) moins tout ce que l'entreprise doit (les dettes). Des fonds propres positifs signifient qu'elle possède plus que ce qu'elle doit.

Fonds de roulement. Différence entre les ressources de longue durée (fonds propres et dettes financières moyen et long terme) et ses immobilisations. Excédent de capitaux stables, par rapport aux emplois durables qui permet de financer les décalages de trésorerie. Dit autrement, c'est la trésorerie qu'aurait l'entreprise si elle n'avait aucun décalage de paiement (pas de BFR). Pour être en bonne santé financière, une entreprise doit avoir un fonds de roulement positif et suffisant pour couvrir son BFR. Il se calcule de la manière suivante : capitaux permanents (= fonds propres + provisions pour risques et charges + dettes moyen et long terme) - actif immobilisé.

Immobilisations ou actifs immobilisés. L'ensemble des biens qui ont vocation à rester dans l'entreprise de manière durable (au moins un an). Ils se composent des immobilisations corporelles (terrains, constructions, maté-

riels), incorporelles (brevets, logiciels...) ou financières (titres, participations, etc.).

Point mort financier et seuil de rentabilité. Le point mort est le niveau d'activité pour lequel l'ensemble des produits couvre l'ensemble des charges fixes et variables. Autrement dit, il s'agit d'un montant de revenus (chiffre d'affaires, subventions, etc) minimum à atteindre pour ne pas faire de perte. C'est ce que l'on appelle aussi le seuil de rentabilité. Il se calcule selon la formule suivante : Charges fixes annuelles / taux de marge sur coût variable (= Prix de vente unitaire - Coût de revient unitaire) / Prix de vente unitaire). Plus les coûts fixes sont importants et la marge sur vos activités faibles, plus vous devrez augmenter votre volume d'activité. On parlera d'économie d'échelle dans le cas où l'augmentation de l'activité permet de réduire le montant des charges fixes par bien ou service fournit.

Retrouvez toutes nos publications sur :
www.franceactive.org



Ce guide est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020