Coordination SUD
Solidarité Urgence Développement

PRATIQUES & OUTILS

RESSOURCES FINANCIÈRES

Coordination SUD | capitalisation

Septembre 2018

MODELES ECONOMIQUES

- **Repenser son modèle économique nécessite en amont une volonté de mobilisation des acteurs de la gouvernance sur le sujet.**
- **Le modèle économique est toujours au service du projet associatif. Il ne peut se penser sans stratégie de développement. et doit être réinterrogé au fil du temps et des évolutions des activités de l'association. Le modèle économique est vivant.**
- **Une opportunité économique ne doit pas dicter le développement d'une association. Pour autant, si une activité peut rapporter de l'argent et être indispensable au modèle économique, il faut être clair sur son aspect alimentaire.**

Il n'existe pas de définition unique et officielle !

Modèle économique, de quoi parle-t-on ? Si l'on s'en réfère aux manuels de stratégie, ce concept a été formalisé à la fin des années 1990, à l'époque de la nouvelle économie et de l'apparition des start-up internet. Les anglo-saxons parlent de *business model*, quand les français préfèrent des expressions comme *modèle d'affaire*, *modèle d'activité*, *modèle de revenus*, ou encore *modèle économique*.

Cette dernière notion revêt un sens plus large que les autres :

- Dans une approche marketing, il s'agit de la *proposition de valeur faite aux parties prenantes*
- Dans une approche financière, c'est un *modèle de revenus* et donc également un *modèle de coûts* qui suppose une analyse financière générale et analytique de l'activité.
- Dans une vision plus stratège, il s'agit d'une proposition de valeur pertinente, unique et distincte de celle offerte par d'autres acteurs aux parties prenantes. Bien connaître son environnement, ses publics bénéficiaires constituent le point de départ incontournable à l'élaboration de cette proposition de valeur. C'est aussi l'équation entre la valeur produite par l'organisation en interne et ce qu'elle externalise afin de pouvoir se concentrer sur son cœur de métier et ses forces.

QUELQUES AUTRES DEFINITIONS ...

➥ Le modèle économique est *la representation schématique de la manière dont une association structure son fonctionnement courant, et met en œuvre ses activités pour mener à bien son projet de manière à être viable financièrement.*

➥ Le modèle économique est *la structure des moyens dont dispose une association pour réaliser son projet associatif, il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités. Il se caractérise par une structure de coûts et de ressources .*

➔ Pour mener la réflexion sur leur modèle économique, certaines ONG s'inspirent du *Business Models Canvas* développé par Alexandre OSTEWALDER et Yves PIGNEUR. Dépassant la notion de répartition des coûts et des ressources, cet outil décrit les principes selon lesquels une organisation :

- Créée, propose de la valeur : ce qu'apporte l'ONG à ses différentes parties-prenantes en termes économique, social, politique, …(c'est-à-dire son utilité sociale)
- Délivre, construit cette valeur : comment l'association s'organise-t-elle en interne pour produire cette valeur, le savoir-faire de base à maitriser, la nature des collaboration et partenaires essentiels à développer.
- Capture cette valeur, soit la dimension économique et financière : quel est le coût de cette valeur en prenant en compte les coûts marchands, les coûts cachés, qui est prêt à financer cette valeur .

➔ Réfléchir à son modèle économique revient alors à se poser les questions suivantes :

- Qui voulons-nous être, que proposons nous de plus que les autres à nos différentes parties prenantes, qu'est ce qui nous rend unique ?
- Comment travaille-t-on avec des partenaires sur ces dimensions et comment les finance-t-on ?
- Comment l'association optimise-t-elle ses compétences pour réaliser ses activités au degré de qualité attendu par les parties prenantes ?

ANALYSE

Pourquoi les ONG ont-elles engagé une réflexion sur leur modèle économique ?

➔ **Réponses à des difficultés structurelles**

- Des résultats déficitaires ou tout juste à l'équilibre depuis plusieurs exercices consécutifs
-Très forte dépendance à un financeur principal historique et/ou désengagement annoncé de ce dernier
- Des fonds propres limités
- Fonctionnement sur des subventions annuelles ne permettant pas de garantir une stabilité financière des projets dans le temps
- Non éligibilité des dépenses par les bailleurs

➔ **Réponses à des difficultés conjoncturelles**

- Difficultés de trésorerie (décalages dans le versement des subventions, sous financement de certaines activités…)

Quels leviers d'action activer ?

Pour faire évoluer son modèle économique, l'association doit d'abord caractériser son modèle actuel avec ses forces et ses faiblesses. Dès lors, elle pourra identifier les leviers sur lesquels agir *(projet associatif, ressources humaines, communication , outillage, stratégie de levée de fonds …)*. Ces derniers se révèlent divers et complexes et doivent prendre en compte l'écosystème de l'association pour une évolution du modèle socio-économique :

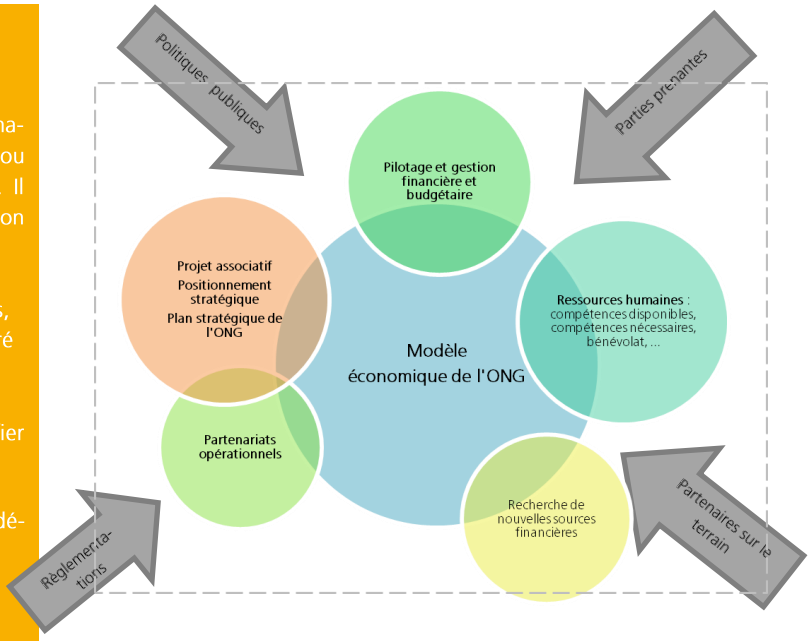
1. **Pertinente**, au regard de l'ambition de l'ONG et des enjeux identifiés
2. **Faisable**, sur un plan opérationnel, en lien avec les ressources et les capacités de l'ONG
3. **Cohérente**, afin d'assurer une mise en place efficace.

COMMENT QUALIFIER SON BESOIN ÉCONOMIQUE ?
UN OUTIL, LE BMC

Le Business Models Canvas permet de poser de manière schématique et visuelle le modèle économique global de l'association, ou le modèle économique spécifique de chacune de ses activités. Il peut également servir de trame de projections pour la construction d'un nouveau modèle économique.
Des itérations entre les modèles économiques des activités et le modèle économique global, couplées aux projections budgétaires, permettront de projeter un nouveau modèle économique équilibré et pérenne.

A partir de cette analyse, l'association pourra identifier et qualifier son besoin économique :

- ➥Besoin de fonds propres pour la structure pour financer son développement, ses expérimentations
- ➥Besoin de financer un changement d'échelle
- ➥Besoin de fonds pour un projet d'investissement
- ➥Besoin de diversifier ses ressources publiques / privées



Utiliser le Business Model Canvas (BMC) et se poser les bonnes questions ?

Partenariats clefs

- ➥Qui sont les partenaires indispensables ?
- ➥Quelles sont les activités clefs conduites par ces derniers ?
- ➥Quelles ressources procurons – nous à nos partenaires clefs ?

Activités clefs

- ➥Quelles sont les principales activités que nous menons et qui font notre spécificité et notre valeur ?

Ex : appui aux partenaires, parrainage, formations, …

Ressources clefs

- ➥De quelles ressources clefs avons-nous besoin pour produire notre valeur ?

Ex : ressources logistiques, humaines (salarié.e.s, bénévoles)

Proposition de valeur

- ➥Quelle valeur apportons-nous à nos publics ?
- ➥A quelles problématiques / besoins répondons-nous ?
- ➥Qu'est ce que nous souhaitons ne pas faire ?
- ➥Vision, valeurs, missions, principes d'action, utilité sociale, …?

Relation avec les publics destinataires

- ➥Quels types de relations privilégier avec nos publics ?
- ➥Quels sont les grands moments d'échanges avec les publics destinataires ?
- ➥Quel type de relation avons nous établies ?

Promotion & valorisation

Ex : site web, Facebook, séminaires, presse locale

Typologie des publics cibles

- ➥Qui sont nos bénéficiaires directs ?
- ➥Qui sont nos bénéficiaires indirects ?

Ex : populations vulnérables, communautés, mineurs isolés étrangers, femmes migrantes, …

Structures de coûts

- ➥Quels sont les coûts les plus importants, incompressibles à notre modèle ?
- ➥Quelles ressources clefs sont les plus coûteuses ?
- ➥Quelles activités clefs sont les plus coûteuses ?

Sources de revenus

- ➥Pour quelles activités et logique d'intervention nos financeurs sont-ils prêts à payer ?
- ➥Quelle est la contribution de chaque flux de revenus au revenu global ?

Ex : subvention, recettes d'activité, aide à l'emploi, …

METHODOLOGIE DEPLOYEE : LE CAS D'HABITAT CITE

Comment s'y prendre ?

Dès 2013, Habitat Cité a exprimé le besoin de revoir son modèle économique à travers la définition d'une stratégie de levée de fonds, dans le cadre du dispositif Frio. Il est alors très vite apparu la nécessité de retravailler le projet associatif et la stratégie de développement de l'association, comme préalables. En 2015 et dans la continuité, Habitat Cité a pu retravailler son modèle économique à la lumière de ses ambitions futures. Voici la méthode déployée par l'association.

1. Un diagnostic initial reprenant

- Le positionnement stratégique et les activités menées
- L'organisation interne
- Les outils de gestion et finance utilisés *(comptabilité sociale, comptabilité analytique, suivi de trésorerie et relations bancaires, budget et suivi des subventions)*

Questions à se poser pour chacune de ces rubriques :

Où sont les points forts ?
Quels sont les points de vigilance ?

« Le travail sur nos activités en lien avec leur potentiel économique et le temps passé a révélé des activités fortement déficitaires, ce qui nous a permis de nous recentrer, ou encore de nous interpeller sur des options de développement à long terme que nous n'avions pas encore identifiées »

Annabella Orange, Directrice d'Habitat Cité

2. Mise à plat du modèle économique actuel

- Analyse des recettes et des dépenses, des créances et des dettes
- Analyse des activités sous l'angle analytique : affectation des charges fixes et variables, des salaires, ...
- Analyse du temps passé par l'équipe sur chaque activité au regard du financement dédié
- Réalisation de projections budgétaires à 6 mois

3. Une analyse comparative du positionnement et du modèle économique d'associations du même secteur (Habitat, Santé, ...) pour s'inspirer :

- Les missions
- Les spécificités
- Les produits d'exploitation

Questions à se poser

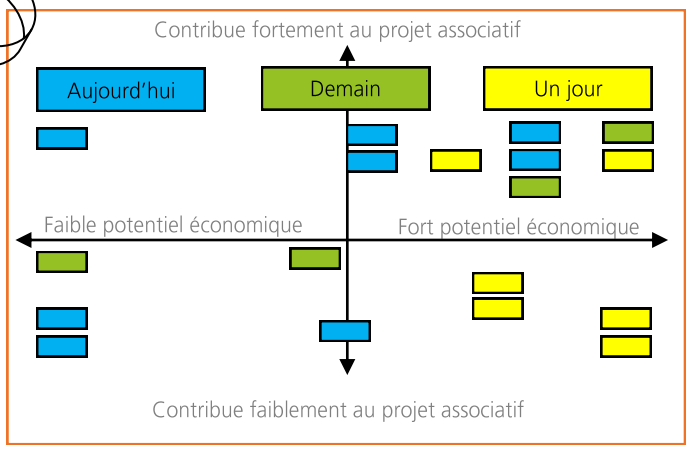
Qu'est-ce qui est intéressant ?
Qu'est ce qui n'est pas souhaitable de reproduire ?

4. Retour sur l'ambition de l'association et élaboration d'un futur modèle économique à partir de :

- Ce que fait l'association aujourd'hui ?
- Ce que l'association souhaite faire demain ?
- Ce que l'association pourrait faire un jour ?

Questions à se poser

Quelles activités contribuent fortement au projet associatif ?
Quelles activités contribuent faiblement au projet associatif ?
Quelles activités ont une mise en œuvre simple ?
Quelles activités ont une mise en œuvre complexe ?



5. Synthèse des options de développement

AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4
Activités inscrites dans le cœur de métier de l'ONG Fort potentiel économique	Activités ne s'inscrivant pas dans le projet associatif actuel mais avec un fort potentiel économique à court et moyen terme	Activités à développer à moyen et long terme finançables plus difficilement mais s'inscrivant pleinement dans le projet associatif	Activités avec un potentiel à long terme Développement à planifier car potentiel économique faible et/ou mise en œuvre complexe

6. Identification de nouvelles pistes de financement en classant les activités par :

- Facilité de réalisation des activités
- Facilité de financements, (potentiel économique fort/faible)

Questions à se poser

Quelles activités sont facilement finançables tout en s'inscrivant pleinement dans le projet associatif, aujourd'hui et demain ?
Quels financeurs seraient-intéressés par ces nouvelles activités ?

L'analyse du modèle économique : un préalable à toute stratégie de levée de fonds

Nombreuses sont les ONG cherchant à définir une stratégie de levée de fonds. Pour autant les cibles potentielles sont nombreuses, nécessitant une stratégie spécifique pour chacun d'elles : grands donateurs, générosité du public, entreprises et fondations d'entreprises, financements institutionnels (nationaux, européens, internationaux…). Dès lors il appartient à l'organisation, avant validation, **d'établir des priorités dans ses stratégies de levée de fonds,** à partir de son **besoin économique** et de ses **capacités de mise en œuvre,** selon :

- Le périmètre des **activités** à financer , la facilité à faire financer une cible ou une activité particulière .
- Le **potentiel** de levée de fonds auprès de la cible identifiée
- L'**investissement** en moyens humains/coût/temps/versus la rentabilité de l'action de levée de fonds.
- **Les avantages et inconvénients** de chaque mode ou cible de levée de fonds.

POUR ALLER PLUS LOIN

ONG RESSOURCES SUR LA THEMATIQUE

- Habitat Cité.
- CIEDEL.
- Terre & Humanisme.
- Terre des Hommes France .

RESSOURCES

- Cycle de formation « Analyser et consolider son modèle économique » - Coordination SUD
- « Le développement d'activités lucratives au sein de son ONG » - Coordination SUD
  Capitalisation, 2014 (télécharger)
  Vidéo, 2015 (consulter)
- « Les solutions de financements innovants » - Coordination SUD, 2016 - Atelier d'information
- « La Levée de fonds » - Coordination SUD, Frio 2016 - Fiche de capitalisation thématique
- « Les activités lucratives » - Coordination SUD, Frio 2016 - Fiche de capitalisation thématique
- Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (MADAC) - Coordination SUD et F3E, 2015
- « Entreprises sociales et solidaires : le modèle économique d'utilité sociale » - Centre de ressource DLA Financement- France Active 2017
- « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs - Typologie des modèles de ressources financières» - Le Mouvement associatif 2014

Coordination SUD
Solidarité Urgence Développement

Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement - est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale. Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui près de 170 ONG, dont une centaine via six collectifs (Clong-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, Forim, Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale et de plaidoyer. Coordination SUD anime des commissions de travail thématiques composées de ses membres et partenaires, mobilisées sur des enjeux majeurs de la solidarité internationale.

Depuis 2007, Coordination SUD gère le dispositif Frio avec le soutien de l'AFD. L'un de ses objectifs consiste à accroître les capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG par la mutualisation et le partage des expériences issues des actions financées. Ces fiches d'expériences s'inscrivent dans ce cadre et sont réalisées à partir des bilans menés en fin d'accompagnement avec les ONG et leurs prestataires.

Pour solliciter un appui sur cette thématique, contacter les chargé.e.s de mission Frio : frio@coordinationsud.org

Cette fiche « Pratiques et outils » est réalisée avec le soutien de l'AFD.
Les points de vue exposés dans ce document ne représentent en aucun cas le point de vue officiel de l'AFD.

AFD