La maîtrise du modèle économique

Hervé Garrault

en collaboration avec
Charles-Benoît Heidsieck (Le RAMEAU)

MINES ParisTech

UMA

Objectif et source

Ce module de formation de l'Adéma a pour objectif de permettre de mieux comprendre les leviers d'un modèle économique et d'en rappeler le contexte.

Il trouve son origine dans les travaux menés par Le RAMEAU qui a développé une méthode d'analyse des modèles économiques qu'il met à disposition des associations.

Association d'intérêt général, Le RAMEAU est une passerelle entre les associations et les entreprises pour créer de la valeur ajoutée partagée entre ces deux mondes riches de leurs différences.

www.lerameau.fr

MINES ParisTech

UMA

PROGRAMME

Définition, contexte et enjeux du modèle économique associatif

- La structure d'un modèle économique
- Enjeux du secteur associatif et modèle économique
- Typologie des modèles économiques

Choix et pilotage des leviers du modèle économique

- Segmentation et leviers du modèle économique
- Évolution des leviers
- Piloter la transformation d'un modèle économique

Étude de cas

MINES ParisTech

UMA

Un modèle économique :

- qu’est-ce que c’est ?
- à quoi cela sert-il ?

MINES ParisTech

UMA

Définition, contexte et enjeux du modèle économique associatif

- **La structure d'un modèle économique**
- Enjeux du secteur associatif et modèle économique
- Typologie des modèles économiques

Choix et pilotage des leviers du modèle économique

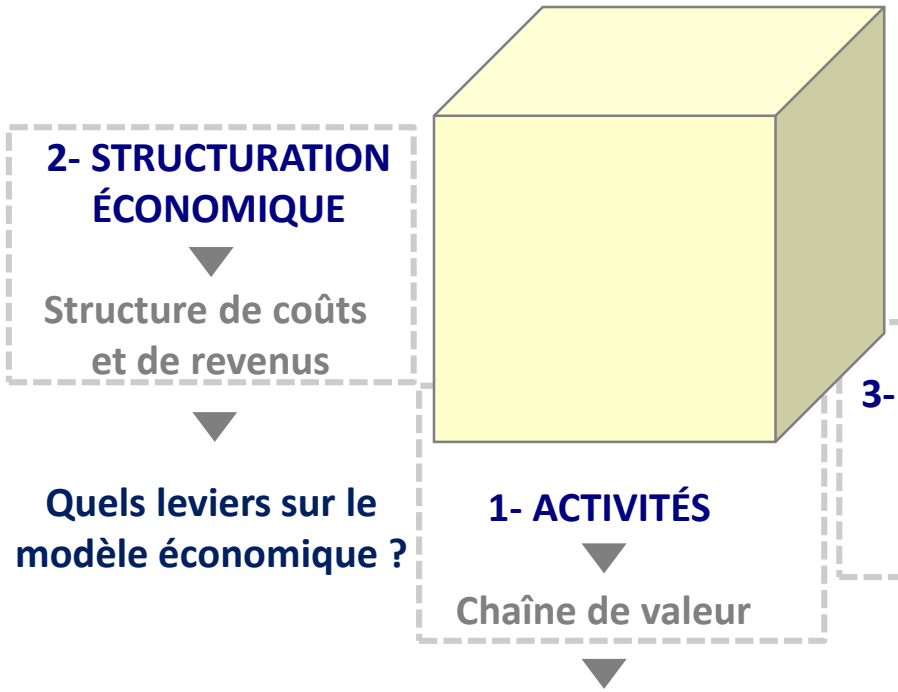
- Segmentation et leviers du modèle économique
- Évolution des leviers
- Piloter la transformation d'un modèle économique

Étude de cas

MINES ParisTech

UMA

Les 3 dimensions du modèle économique



2- STRUCTURATION ÉCONOMIQUE

Structure de coûts et de revenus

Quels leviers sur le modèle économique ?

1- ACTIVITÉS

Chaîne de valeur

3- TERRITORIALITÉ

Répartition des fonctions

Quel(s) modèle(s) pour le siège et le réseau territorial ?

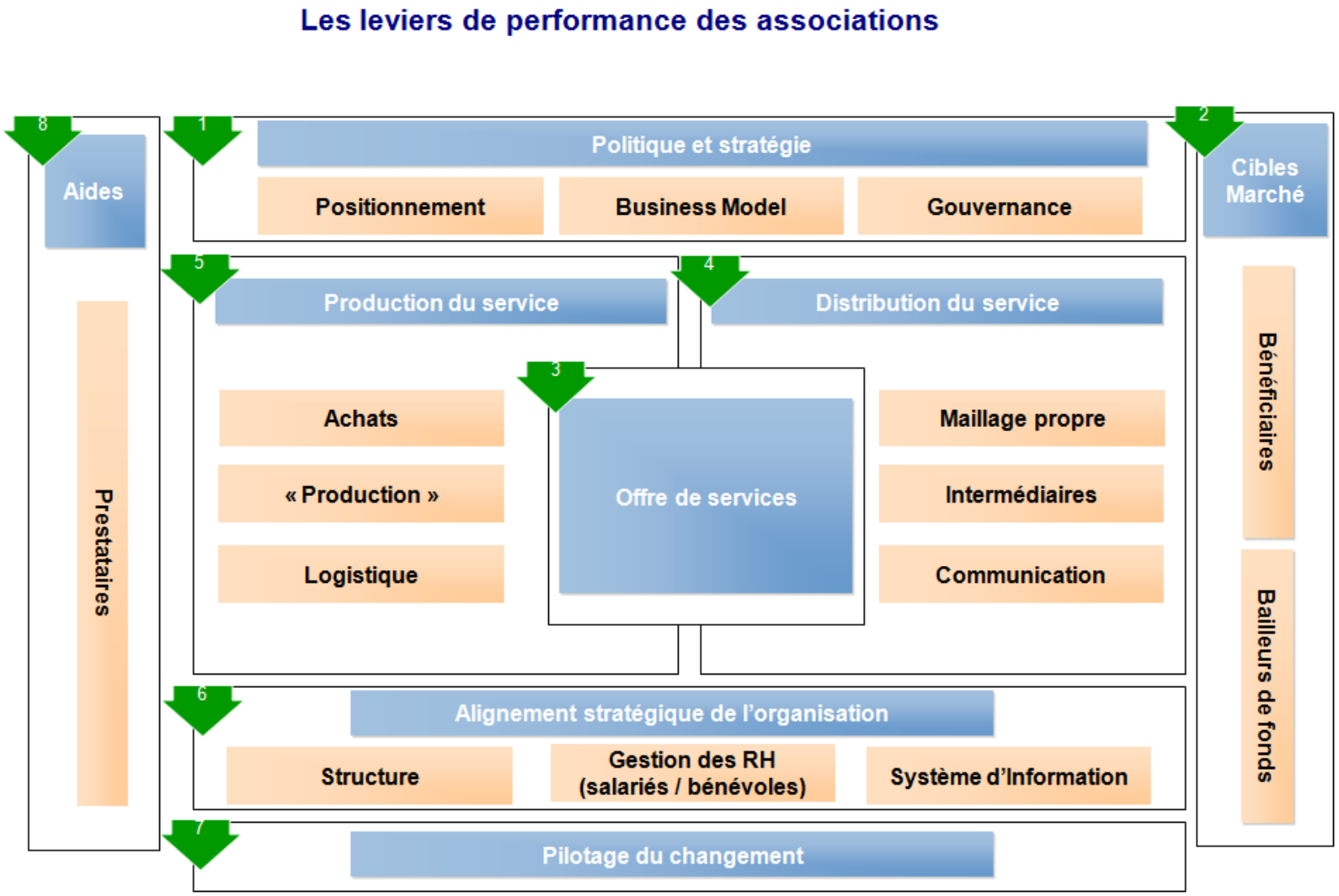
Quel positionnement pour l'association ?

faire / faire avec / faire faire => quelle stratégie d'alliances et de partenariats ?

MINES ParisTech

UMA

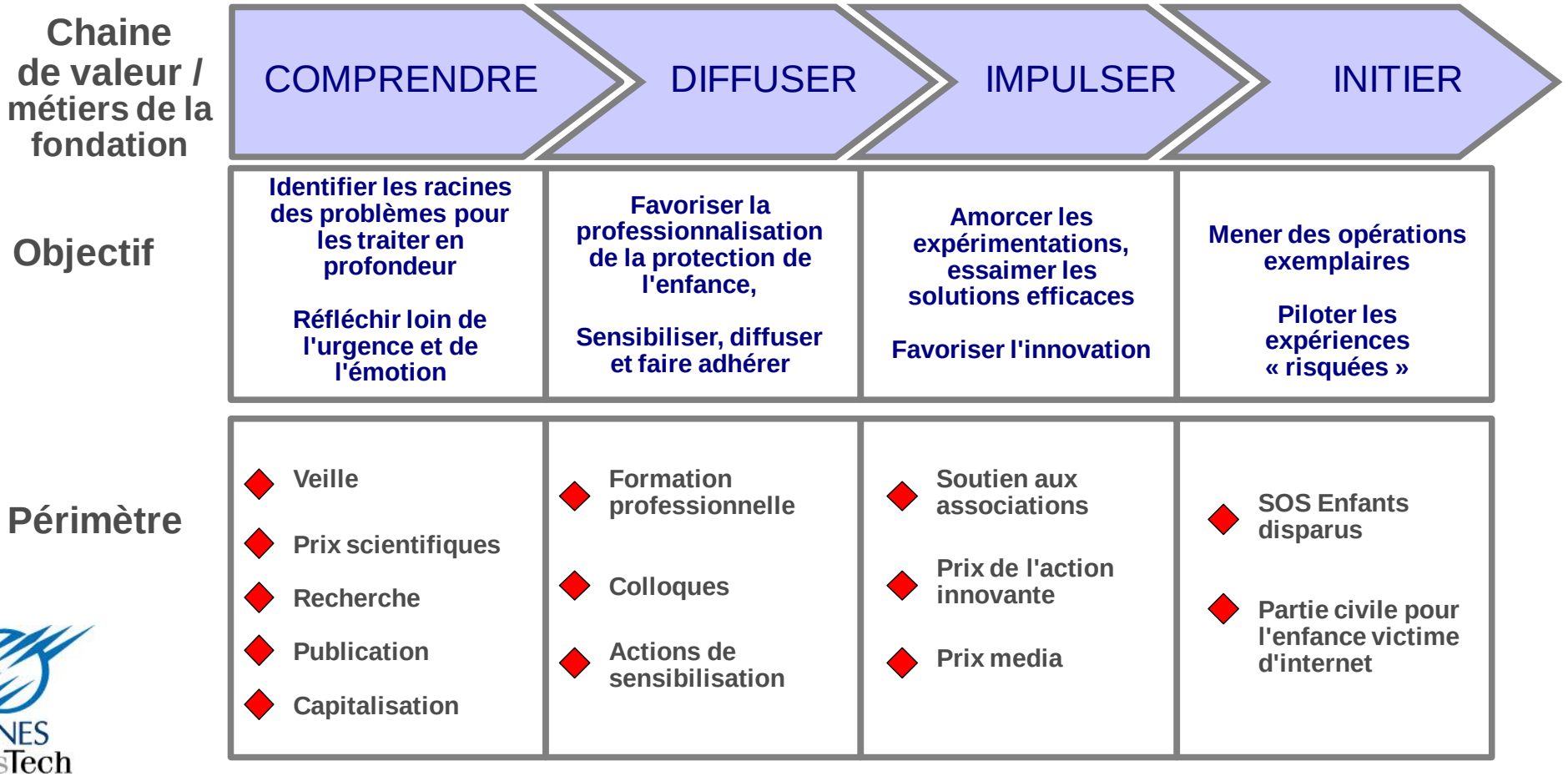
Le modèle économique est dépendant du mode de fonctionnement de l'association



Le modèle économique est la stratégie de moyens au service du projet associatif

Exemple : fondation agissant dans le domaine de l'enfance

Cartographie des missions



MINES ParisTech

UMA

Différents positionnements
dans le cadre d'une politique de réalisation des missions

3 positionnements possibles :

FAIRE

FAIRE FAIRE

FAIRE AVEC

6 formes « d'externalisation » d'activités :

- ✓ intégration limitée (prise de contrôle sans fusion, logique de type filiale)
- ✓ fédération
- ✓ sous-traitance de gestion (réalisation d'un cahier des charges et contrôle de l'activité)
- ✓ franchise
- ✓ labellisation
- ✓ charte d'engagement

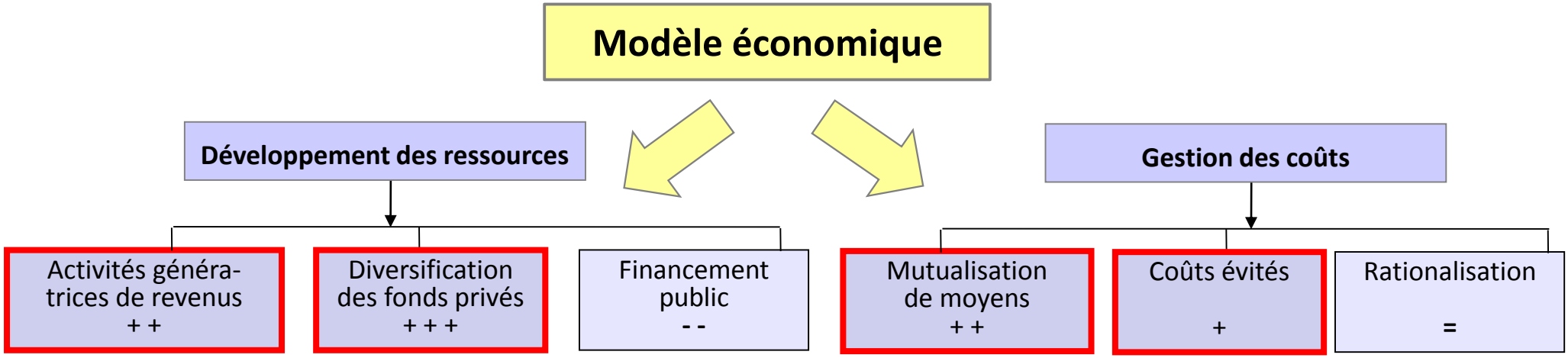
…à décider en fonction de la valeur ajoutée de l'association sur l'activité considérée

- *plaidoyer*
- *savoir-faire technique*
- *marque ou emblème*

MINES ParisTech

UMA

Différents leviers à étudier
en matière de diversification du modèle



tendances :
+ croissance
= stabilité
- baisse

MINES ParisTech

UMA

Quels modèles aux différents niveaux territoriaux ?

	ACTEURS PUBLICS	ASSOCIATIONS
NATIONAL	Ministères Grandes Agences	Siège national
RÉGIONAL	Conseils régionaux Services déconcentrés de l'État	Structures régionales Structures départementales
LOCAL	Collectivités locales Maillage local	Structures locales

MINES ParisTech

UMA

Définition, contexte et enjeux du modèle économique associatif

- La structure d'un modèle économique
- **Enjeux du secteur associatif et modèle économique**
- Typologie des modèles économiques

Choix et pilotage des leviers du modèle économique

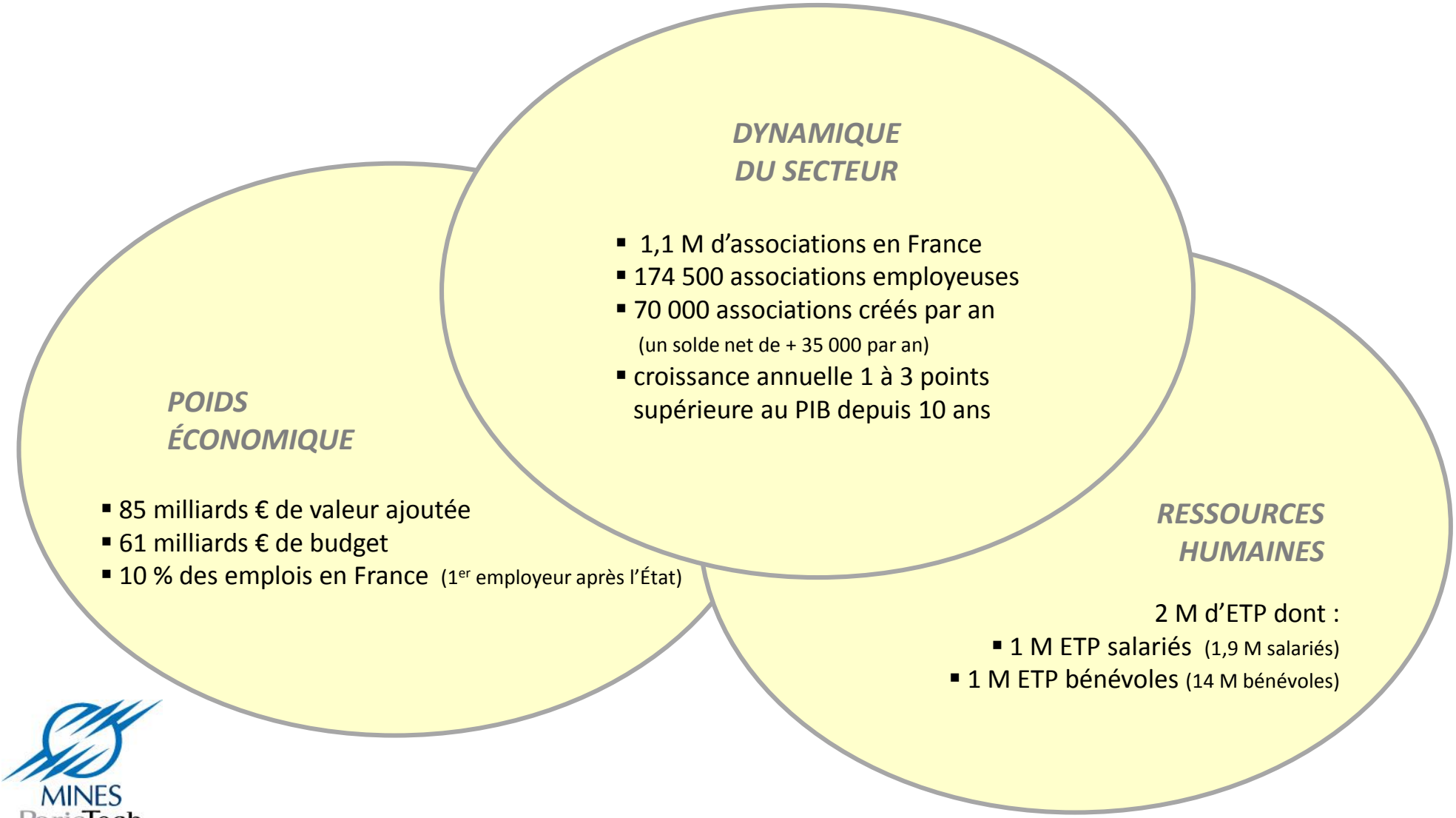
- Segmentation et leviers du modèle économique
- Évolution des leviers
- Piloter la transformation d'un modèle économique

Étude de cas

MINES ParisTech

UMA

Panorama du secteur associatif

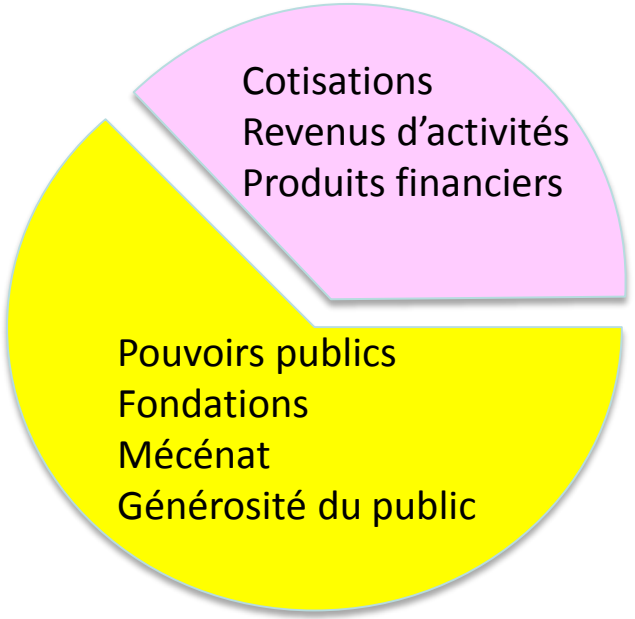


MINES ParisTech

UMA

Un acteur économique et social incontournable

En France : un secteur dépendant aux 2/3 du financement externe



REPÈRES INTERNATIONAUX

Le secteur associatif est la 7e puissance économique mondiale juste après la France et le Royaume Uni, avant l'Italie, la Russie et le Brésil.

Poids économique sur 36 pays de référence
5,4% du PIB (8,4% du PIB pour les 21 pays de l'OCDE).

44,5 millions d'emplois (4,4% de la population active)
132 millions de bénévoles (1 adulte sur 10).

MINES ParisTech

UMA

Enjeux du secteur associatif

BESOINS

Une **sollicitation de plus en plus forte** pour répondre aux besoins de société

✓ apporter des réponses là où ni les pouvoirs publics ni les entreprises ne peuvent répondre

✓ comprendre et détecter les « signaux faibles » pour inventer et tester des solutions innovantes au service des plus fragiles

RESSOURCES

Une **diminution des ressources**

✓ financières : diminution des financements des pouvoirs publics (50 % des ressources financières)

✓ RH : évolution du comportement des bénévoles (plus nombreux mais moins présents)

STRUCTURES

Une **modification profonde des structures** :

✓ évolution des territoires : région / Europe

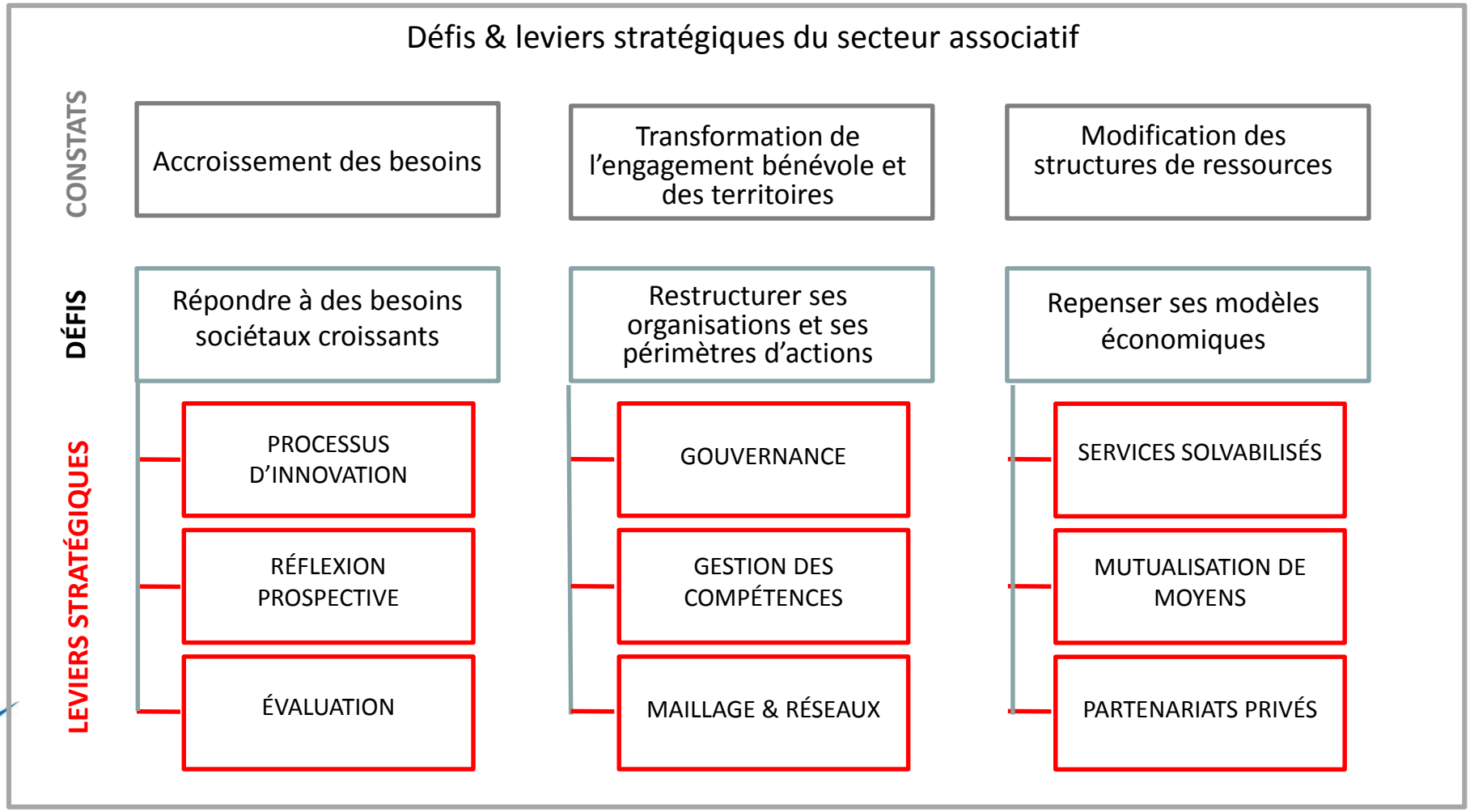
✓ évolutions culturelles de l'approche des bénéficiaires :

- de l'assistanat vers l'autonomisation des bénéficiaires
- des réponses collectives à des réponses individuelles
- de la standardisation de la réponse à sa personnalisation
- des solutions locales à une vision systémique des solutions

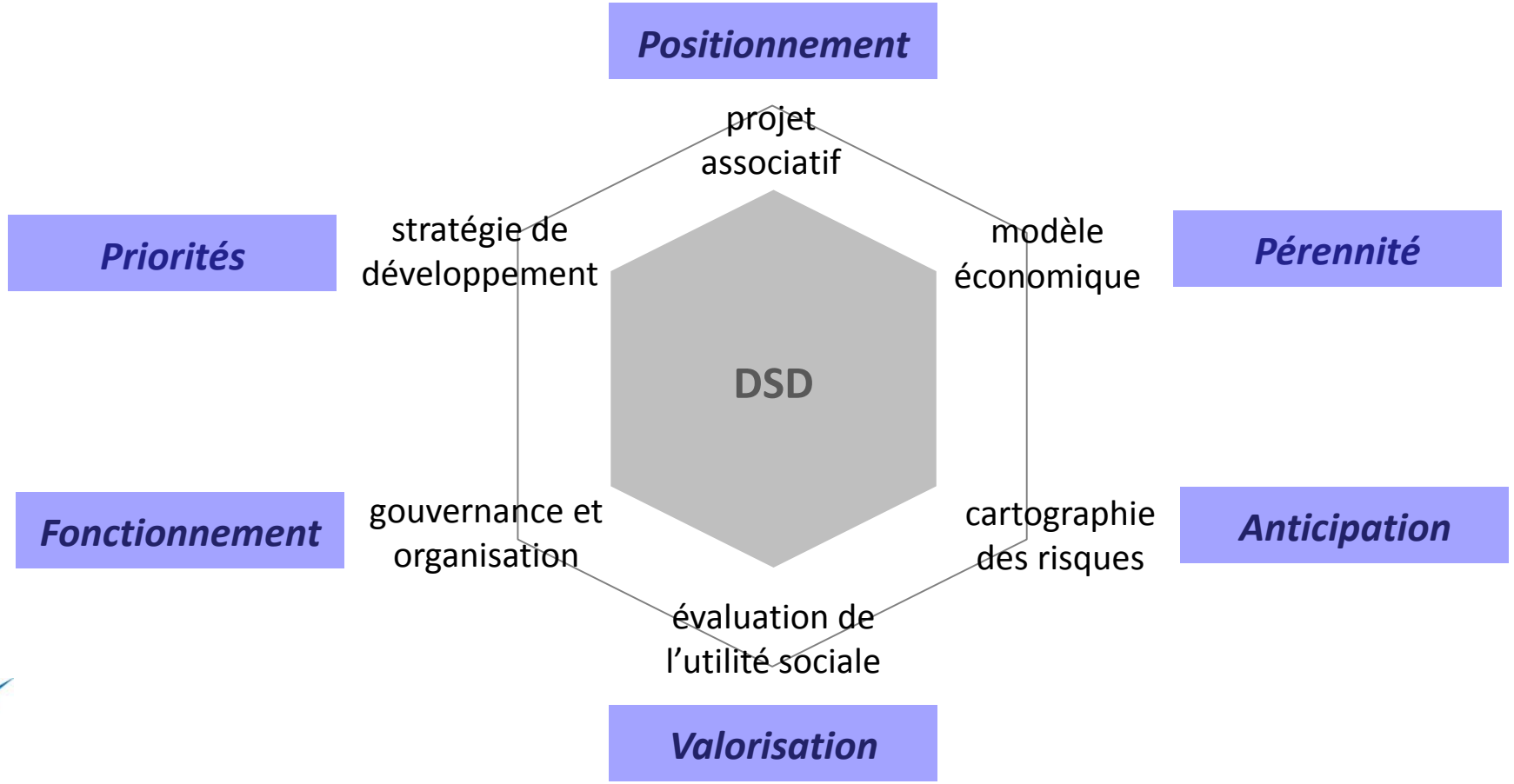
MINES ParisTech

UMA

Un nouveau paradigme : « faire plus avec moins ! »



Les 6 champs d'investigation du Diagnostic Stratégique de Développement



Définition, contexte et enjeux du modèle économique associatif

- La structure d'un modèle économique
- Enjeux du secteur associatif et modèle économique
- **Typologie des modèles économiques**

Choix et pilotage des leviers du modèle économique

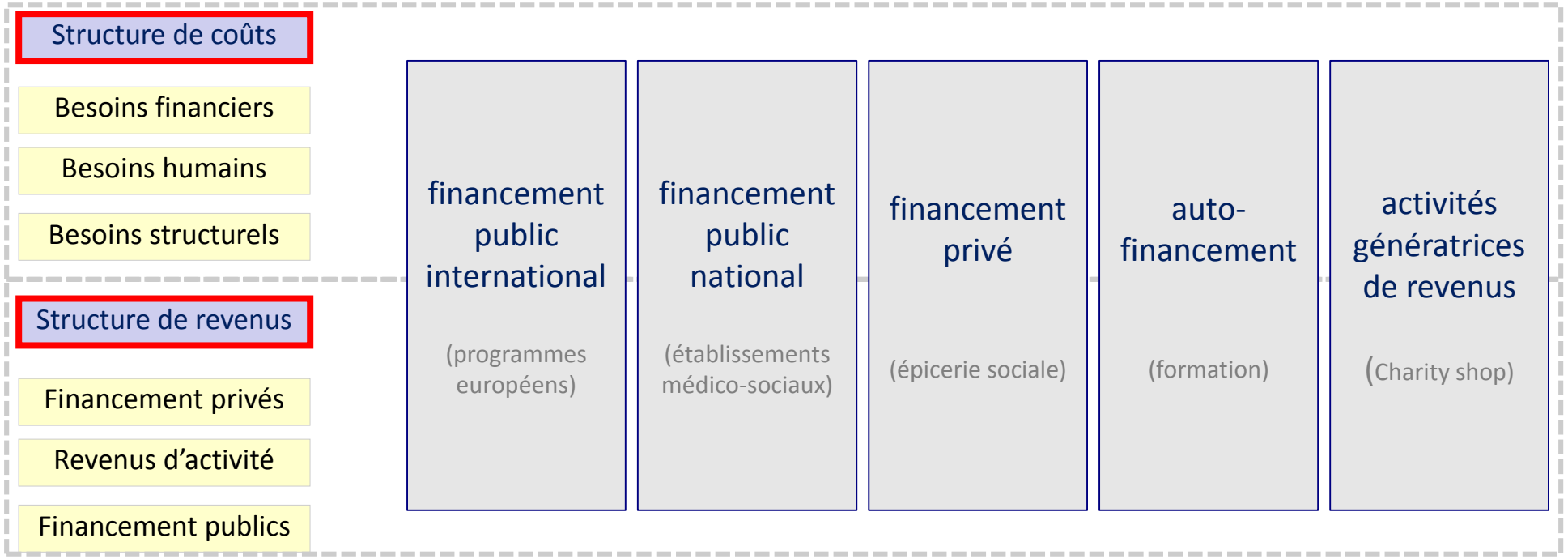
- Segmentation et leviers du modèle économique
- Évolution des leviers
- Piloter la transformation d'un modèle économique

Étude de cas

MINES ParisTech

UMA

Des modèles économiques différents peuvent coexister au sein d'une même structure



Définition, contexte et enjeux du modèle économique associatif

- La structure d'un modèle économique
- Enjeux du secteur associatif et modèle économique
- Typologie des modèles économiques

Choix et pilotage des leviers du modèle économique

- **Segmentation et leviers du modèle économique**
- Évolution des leviers
- Piloter la transformation d'un modèle économique

Étude de cas

MINES ParisTech

UMA

Identification des leviers « coûts »

Optimisation du fonctionnement

INVESTISSEMENT

- 3 leviers d'optimisation
  - modélisation (reproduire)
  - gestion du cycle (5/7 ans de l'idée à la réalisation)
  - financements externes (hors subventions)
- alternative : location / portage

Le levier structurant est l'immobilier

Identification des leviers « coûts »

Optimisation du fonctionnement

FONCTIONNEMENT

- Levier **structuration financière**
  - gestion de trésorerie
- Levier **main d'œuvre**
  - bénévolat
  - salariés
  - intérim
  - autres formes de recours à l'emploi
  - (question : cadre juridique & social unique ?)
- Levier **achats**
  - prestations non cœur de métier
  - (question : définition des prestations « cœur de métier » ?)
  - consommables

Deux leviers structurants : prioritairement la ressource humaine, puis la gestion de trésorerie

MINES ParisTech

UMA

Identification des leviers « coûts »

Mutualisation de moyens

AMÉLIORATION DES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS AU NIVEAU TERRITORIAL

- Exemples :
  comptabilité, paie
  système d'information

MUTUALISATIONS DES MOYENS OPÉRATIONNELS

- parc automobile
- base logistique

La mutualisation de moyens est un levier à identifier en fonction de la capacité de l'association à conserver les gains de productivité réalisés

MINES ParisTech

UMA

Identification des leviers « revenus »

Financement public

- subvention
- appel à projets
- appel d'offres

Question de la « délégation de service public » et/ou de « l'initiative associative » ?

Identification des leviers « revenus »

Revenus d'activité

- **Client final**

  directement ou indirectement

  « reste à charge » de la tarification de base

  options de service (chambres particulières)

- **Activités « cœur de métier » rentables**

  formations

  boutiques (vente à fin sociale)

  ...

Des pistes de réflexion sur les savoir-faire des associations

Identification des leviers « revenus »

Financements privés

- **Fonds solidaires**
- **Entreprises**
  - partenariats
  - co-branding
  - mécénat
  - …
- **Fondations**
- **Grands donateurs**
- **Legs**
- **Générosité du public**
  - dons manuels
  - quête
  - événementiel
  - …

Une diversité de financements à structurer en 2 logiques : BtoB et BtoC

MINES ParisTech

UMA

Exemple d'un modèle économique

COÛTS

Salaires 250 k€

- 6 salariés pour 5 ETP

Aides au réseau 150 k€

Services extérieurs 200 k€

- Internet
- …

Total de l'ordre de 600 k€ en 2007
hors contributions en nature

RESSOURCES

Apports financiers

- 80 % fonds publics
- 15 % cotisations / fonds propres / privés / prestations de service
- 5 % entreprises :

Apports en nature

- valorisation du bénévolat à hauteur de 300 K€
- logistique par les collectivités territoriales (pour le réseau)
- médiatique lors des campagnes

Total de l'ordre de 700 k€ en 2007
hors contributions en nature

Un modèle économique au niveau national aujourd'hui bénéficiaire, pas de consolidation du niveau territorial

MINES ParisTech

UMA

Définition, contexte et enjeux du modèle économique associatif

- La structure d'un modèle économique
- Enjeux du secteur associatif et modèle économique
- Typologie des modèles économiques

Choix et pilotage des leviers du modèle économique

- Segmentation et leviers du modèle économique
- **Évolution des leviers**
- Piloter la transformation d'un modèle économique

Étude de cas

MINES ParisTech

UMA

Le financement des actions d'intérêt général en France

Financement public (UE, État, collectivités territoriales)	30 000
Fondations (dont 400 M€ redistribués)	3 800
Mécénat d'entreprise	2 500
Générosité du public (hors donations, legs et grands donateurs)	2 300
Donations et legs	700
Grands donateurs	≈ 500
Finances solidaires	≈ 300 à 500

en millions d'euros

MINES ParisTech

UMA

Prioriser les leviers : critères externes

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

MINES ParisTech

UMA

Prioriser les leviers : critères internes

Critères	FONDS SOLIDAIRES	FONDATIONS	PARTENARIAT Entreprises semi-publiques	PARTENARIAT Entreprises privées	GRANDS DONATEURS	LEGS	GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC
Légitimité de la Fondation à mettre en œuvre	-	+	+	+	+ / -	+++ auprès des bénéficiaires	
Facilité à mettre en œuvre	-	++	+	+ / -	-	+/-	+
Potentiel CT pour la Fondation	**+ / -**	**+**	**++**	**+ / -**	**+ / -**	**-**	**+/-**
Potentiel MT pour la Fondation	**+ / -**	**-**	**+ / -**	**+**	**À étudier**	**++ sur public ciblé**	
Niveau de priorité	**6**	**5**	**2**	**4**	**3**	**1**	**1**

Exemple d'une fondation agissant dans le secteur sanitaire et social

MINES ParisTech

UMA

Définition, contexte et enjeux du modèle économique associatif

- La structure d'un modèle économique
- Enjeux du secteur associatif et modèle économique
- Typologie des modèles économiques

Choix et pilotage des leviers du modèle économique

- Segmentation et leviers du modèle économique
- Évolution des leviers
- **Piloter la transformation d'un modèle économique**

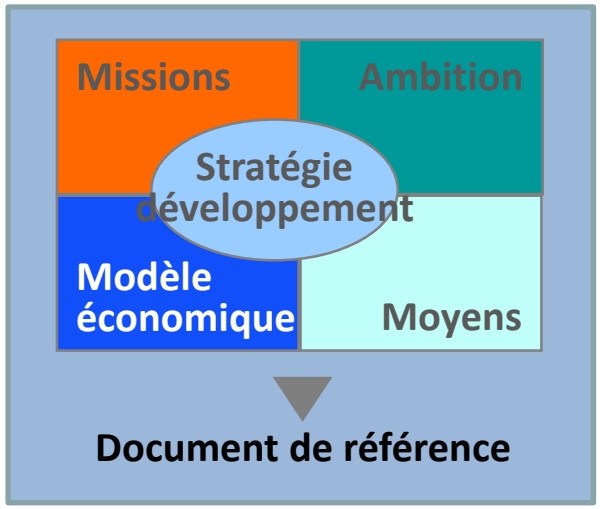
Étude de cas

MINES ParisTech

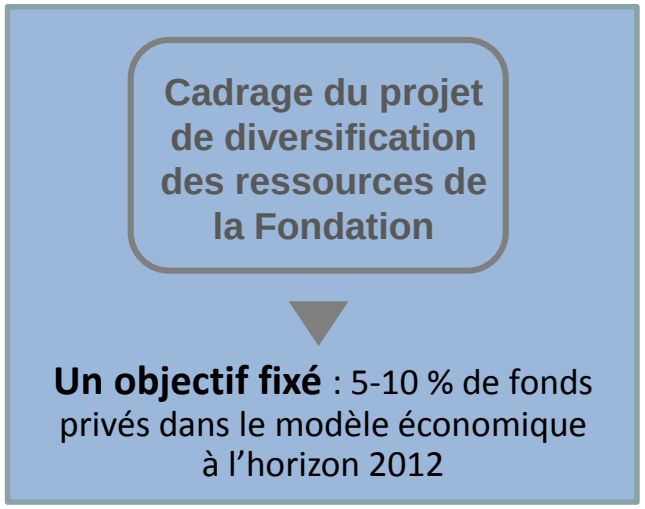
UMA

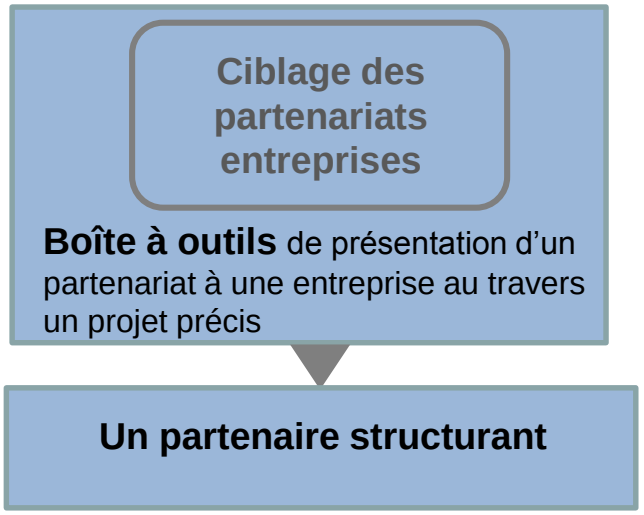
Les questions structurantes autour du modèle économique

De la réflexion stratégique…



…à une déclinaison opérationnelle





- Vers quel modèle économique progressivement s'orienter ?
- Comment définir les priorités ?
- Comment travailler avec un partenariat stratégique ?

MINES ParisTech

UMA

Les étapes de la réflexion

➔ Réflexion sur les structures de coûts et de revenus (SCR)

- Identification des leviers économiques (coûts et revenus)
- Définition d'une typologie de SCR
- Cartographie des activités par typologie de SCR
- Analyse par SCR (principes, objectifs)
- Illustration de modélisation d'activité

➔ Réflexion sur la politique de partenariats

- Identification des leviers du positionnement (faire / faire avec / faire faire)
- Cartographie des activités par type de positionnement
- Analyse des partenariats à initier
- Illustration

➔ Réflexion sur la structuration territoriale du modèle économique

- Déclinaison nationale / régionale / locale du questionnement sur le modèle économique

Se doter d'un outil d'aide à la décision sur les 3 axes du modèle économique

MINES ParisTech

UMA

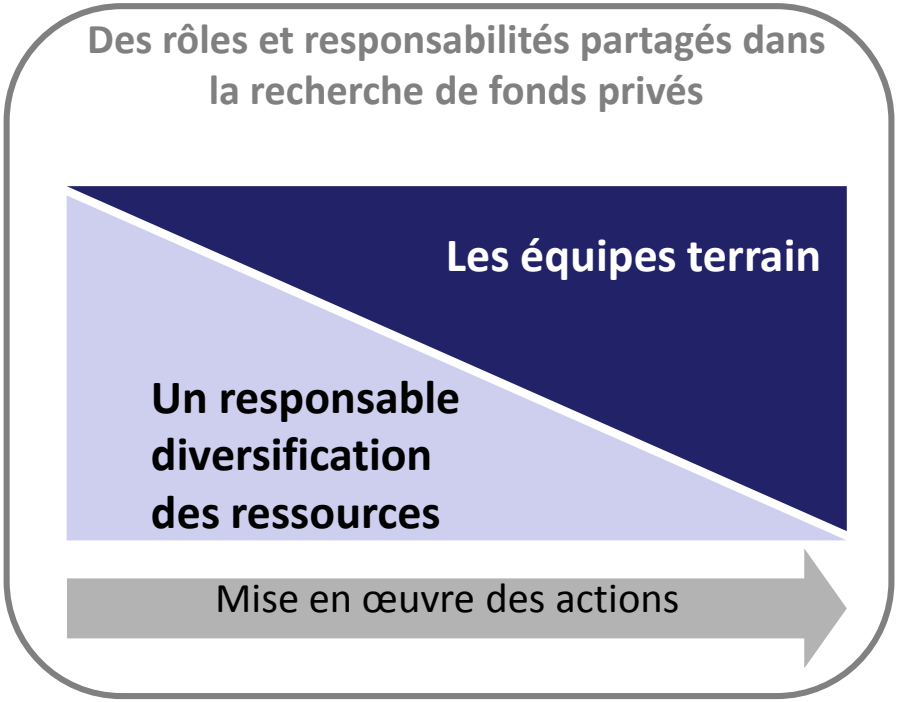
Impacts sur l'organisation interne

Organisation actuelle :

- Un responsable qui porte l'amorçage de la diversification des ressources
- Des équipes terrain en charge opérationnelle des projets qui ont peu de culture économique

Objectifs d'organisation :

- Conduire le changement en interne pour permettre aux équipes de l'association d'appréhender une culture économique
- Identifier l'organisation cible adéquate au regard des objectifs de diversification des ressources
    - Que faire en transversal ?
    - Qu'aider à faire au sein des équipes ?



Une nécessaire conduite de changement à mener en interne
Une organisation à définir en phase avec les objectifs

Définition, contexte et enjeux du modèle économique associatif

- La structure d'un modèle économique
- Enjeux du secteur associatif et modèle économique
- Typologie des modèles économiques

Choix et pilotage des leviers du modèle économique

- Segmentation et leviers du modèle économique
- Évolution des leviers
- Piloter la transformation d'un modèle économique

Étude de cas

MINES ParisTech

UMA

Association d'accompagnement à la reconstruction du projet professionnel

Des structures territoriales qui ont chacune un modèle économique propre et des principes similaires…

- gratuité des intervenants « parrains »
- contribution des bénéficiaires
- des frais de structure limités jusqu'à début 2009 (une équipe salariée restreinte à l'activité de secrétariat pour les bureaux qui ont une activité conséquente)

…mais des pratiques différentes : comme les montants de contribution demandés aux bénéficiaires différents… Exemples :

- agence 1 (IdF) : frais d'accompagnements à hauteur de 200 € et frais de salles à hauteur de 150 €
- agence 2 (en province) : 130 € pour les membres en activité, 100 € pour les allocataires Pôle emploi, 40 € pour les adhérents en fin de droits

… et connaissant des évolutions différentes : en particulier pour le modèle économique IdF

- des frais de structure augmentent au regard du renforcement de l'équipe salariée pour réaliser l'ambition du projet associatif
- une contribution globale des bénéficiaires à hauteur de 350 € sans différenciation frais d'accompagnement / frais de salles (la location des salles n'étant plus gérée au niveau de chaque groupe mais par l'équipe permanente d'Île-de-France)

Des modèles économiques autonomes en fonction de chaque bureau

MINES ParisTech

UMA

La structuration du modèle économique

COÛTS

- Frais fixes :
  - Masse salariale
  - Frais structures
- Frais variables de fonctionnement :
  - Formation parrains
  - Location salles
- Prestations de services

RESSOURCES

- Autofinancement :
  - Cotisation des membres
  - Contribution des futurs parrains à la formation
  - Contribution des bénéficiaires à l'accompagnement
  - Tests de performance
- Financements privés & dons divers :
  - Partenariat
  - Dons divers

MINES ParisTech

UMA

Modèle économique 2010

COÛTS		RESSOURCES	
Frais fixes	100 k€	Autofinancement	114 k€
Masse salariale	80 k€	Cotisation membres 240 x 25 €	6 k€
Frais structure (locaux / charges diverses)	20 k€	Contribution des parrains à leur formation : 40 x 100 €	4 k€
Frais variables de fonctionnement	40 k€	Contribution des bénéficiaires à l'accompagnement : 500 x 200 €	100 k€
Formation parrains	5 k€	Tests de performance	4 k€
Location salles	35 k€	Financements privés	38 k€
Prestations de services	15 k€	Dons individuels	6 k€
Conseil	15 k€	Dons entreprises	12 k€
		Dons divers	20 k€
Total	**155 k€**	**Total**	**152 k€**

:

Quelles sont vos recommandations ?

Simulation 1

Déformation 1 du ME : investissement faible en structuration de l'équipe, développement de l'activité de 50 %
Coûts : augmentation de la masse salariale, économies proportionnelles de frais de salles de l'ordre de 40 %
Ressources : augmentation du nombre de cotisants, augmentation du nombre de bénéficiaires

Frais fixes augmentent de 50 %	**Frais fixes**	**150 000 €**	**Autofinancement**	**180 000 €**	
	Masse salariale	120 000 €	Cotisations membres	12 500 €	*500 cotisants*
	Frais structure	30 000 €	Contribution parrains	4 000 €	*40 parrains*
	Frais variables	**50 000 €**	Contribution bénéficiaires	157 500 €	*450 bénéficiaires*
Économies de frais de salles (60 % des salles sont louées)	Formation parrains	5 000 €	Tests de performance	6 000 €	
	Frais de salles	30 000 €	**Financements privés**	**20 000 €**	
	Prestations de services	15 000 €	Partenariats Grandes écoles	15 000 €	
			Dons privés	5 000 €	
	Total coûts	**200 000 €**	**Total ressources**	**200 000 €**	

Points clés
- augmentation des frais fixes de 50 %
- économies de frais de salles de l'ordre de 40 %
- augmentation de 50 % du nombre de bénéficiaires

Simulation 2

Déformation 2 du ME : investissement fort dans la structuration de l'équipe, doublement de l'activité
Coûts : augmentation de la masse salariale, économies sur les frais de salles (80 %) et sur les prestations
Ressources : augmentation du nombre de cotisants, doublement du nombre de bénéficiaires

Masse salariale + 150 % *Frais structure + 100 %*	**Frais fixes**	**225 000 €**	**Autofinancement**	**236 500 €**	
	Masse salariale	185 000 €	Cotisations membres	12 500 €	*500 cotisants*
	Frais structure	40 000 €	Contribution parrains	6 000 €	*60 parrains*
	Frais variables	**29 000 €**	Contribution bénéficiaires	210 000 €	*600 bénéficiaires*
Économies de frais de salles (50 % des salles sont louées)	Formation parrains	10 000 €	Tests de performance	8 000 €	
	Frais de salles	14 000 €	**Financements privés**	**20 000 €**	
	Prestations de services	5 000 €	Partenariats Grandes écoles	15 000 €	
			Dons privés	5 000 €	
	Total coûts	**254 000 €**	**Total ressources**	**256 500 €**	

Points clés
- augmentation des frais fixes de 150 %
- économies de frais de salles de l'ordre de 80 %
- doublement du nombre de bénéficiaires