



## Webinaire : les leviers d'évolution de son modèle socio-économique



# Introduction du webinaire

# Le programme et les intervenants

Colas AMBLARD



Franck BURDEYRON



Nathalie DUPUIS-HEPNER



Nadir HAOUAT



Saliha MARIET



Patrick ROTH



Xavier ROUSSINET



Adeline VEYRET



Charles-Benoît HEIDSIECK



## 4 grandes thématiques de réflexion :

Le positionnement  
stratégique

Le modèle économique

Les ressources  
humaines

Les partenariats

- Le cabinet Terre d'avance et ses partenaires animent un cycle de **14 webinaires** afin de nourrir la réflexion des dirigeants d'ISBL (Institutions sans but lucratif : associations, Fondations, Fonds de dotation) sur les meilleurs **leviers** à mobiliser au regard de leur situation et de leurs enjeux.
- Animés par des **praticiens de l'accompagnement** d'organisations œuvrant pour le bien commun, ces webinaires sont construits selon des formats courts, d'une durée d'une heure le plus souvent.
- Ces webinaires ne sont pas des réponses « prêtes-à-penser » mais des éclairages et des retours d'expérience qui visent à **donner du pouvoir** d'agir aux participants.
- Pour les animateurs, il s'agit aussi de **faire évoluer leurs formats d'accompagnement** pour les rendre accessibles au plus grand nombre.

# Le déroulement du webinaire

Colas AMBLARD



Franck BURDEYRON



Nathalie DUPUIS-HEPNER



Nadir HAOUAT



Saliha MARIET



Patrick ROTH



Xavier ROUSSINET



Adeline VEYRET



Charles-Benoît HEIDSIECK



## 4 grandes thématiques de réflexion :

Le positionnement  
stratégique

Le modèle économique

Les ressources  
humaines

Les partenariats

- Un webinaire consacré aux **leviers d'évolution de son modèle socio-économique**
- Une animation par **Charles-Benoît HEIDSIECK**, Président-Fondateur du RAMEAU, et **Xavier Roussinet**, directeur associé de Terre d'avance, en charge de son pôle dédié à l'accompagnement des projets et organisations d'intérêt général
- Une proposition de déroulement structuré autour de **3 séquences** :
  - Une intervention introductive des deux co-animateurs
  - Une série de questions-réponses, via le « chat » disponible dans l'application
  - Une proposition de ressources en lien avec le thème du webinaire
- **Avec l'accord des participants**, un souhait d'enregistrer le webinaire pour, le cas échéant, le mettre à disposition d'autres dirigeants dans un second temps
- Un **envoi à tous** du document support du webinaire par l'entremise de Pascale Leblond

# Proposition de règles du jeu

## ▪ En début de webinaire :

- Tout le monde dit bonjour dans le chat. C'est chouette de se voir si nombreux !
- Chacun désactive son micro et sa caméra. C'est mieux pour la bande passante.

## ▪ En cours de webinaire :

- Vous avez des questions : pas de souci l'animation prévoit des pauses pour y répondre.
- Quand vous utilisez le chat pour réagir et participer, soyez concis et factuel, l'animateur pourra y répondre plus facilement.

## ▪ A la fin du webinaire :

- Vous aurez encore la possibilité de poser les ultimes questions qui vous titillent.
- Et bien sûr, vous recevrez le support de présentation.

Les leviers d'évolution de son  
modèle socio-économique

# De quoi parle-t-on ? (1/2)

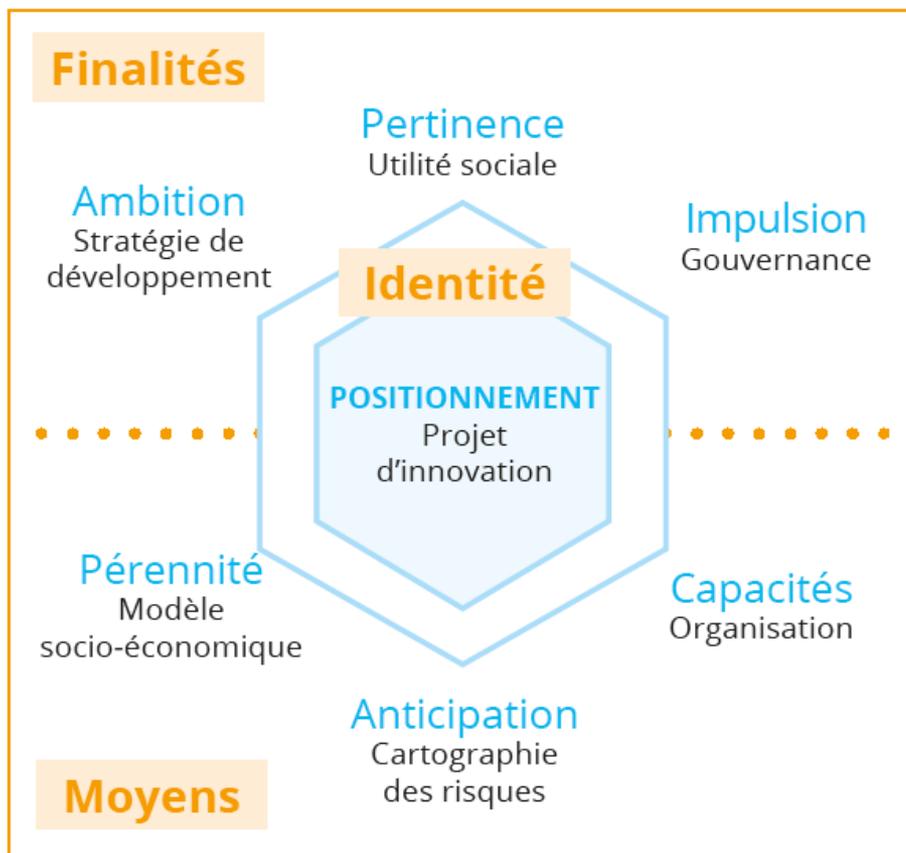


## TENTATIVE DE DÉFINITION D'UN CONCEPT MULTIFACETTE

L'économie, c'est « l'équilibre de la maison ». Il s'agit des moyens nécessaires pour conduire une action et pour la pérenniser. Le modèle socio-économique s'entend de l'ensemble des ressources disponibles et du choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation. Il se caractérise par la structure des coûts et des ressources de tous les projets portés.

# De quoi parle-t-on ? (2/2)

- A l'échelle de l'association, le modèle socio-économique correspond aux différentes natures de ressources mobilisées pour la réalisation du projet et dialogue avec ses autres dimensions :



- **Point de vigilance n°1** : c'est la finalité du projet qui doit guider les moyens à mettre en œuvre et non l'inverse !
- **Point de vigilance n°2** : ne pas confondre modèle économique et analyse financière !

# Les 3 principaux leviers du modèle économique et de son évolution possible



Source Le RAMEAU

# Les ordres de grandeur pour chacun des leviers



Source Le RAMEAU

<b>12,7 M de bénévoles / 1,8 M de salariés</b>	<b>113 Md€ de budget</b>	<b>1,2M de partenariats associations - entreprises</b>
--	--------------------------	--

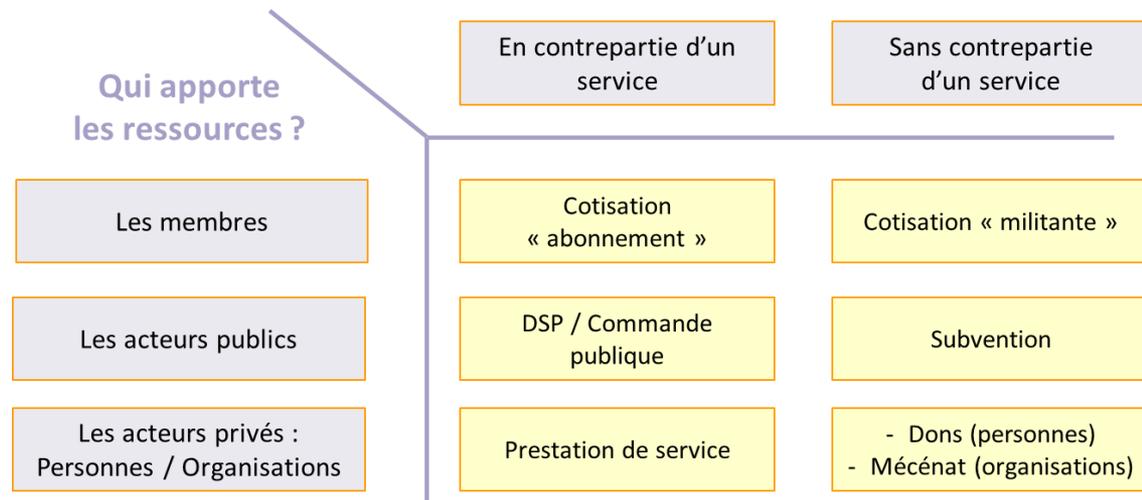
# Les modèles socio-économiques

## Les sept modèles socio-économiques associatifs

Logique de financement	Contribution des membres	Revenus d'activité		Financement / solvabilisation par un tiers			
		M2 Prestations et valorisation des savoir-faire	M3 Opérateur de politiques publiques	Financements publics		Financements privés	
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres			M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produits/services, droit d'utilisation, licence	Commande publique, convention de DSP, etc.	Subvention (État, collectivités locales et territoriales)	Cofinancement public (FSE, institutions internationales)	Dons, mécénat, partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables	Engagement des membres					Bénévolat, mécénat de compétences, dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

### Avec quel objectif ?

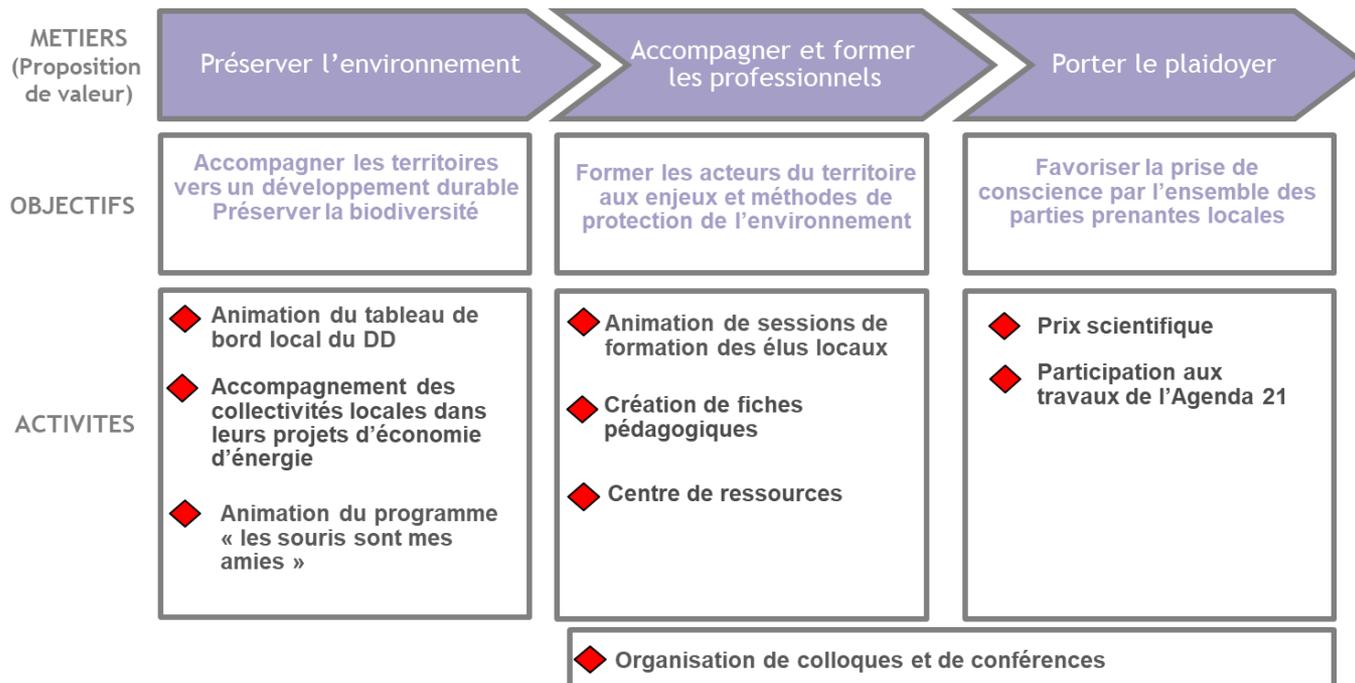
- Au-delà de ces 7 sociotypes, une distinction structurante est à faire entre modèles d'intérêt général et modèles d'utilité sociale qui ne reposent pas sur les mêmes droits
- Pour se positionner, **2 questions** :
  - Qui apporte les ressources ?
  - Avec quel objectif ?



# 3 étapes pour faire évoluer son modèle socio-économique ?



# Etape 1 : analyser sa situation actuelle (1/2)



Cartographier  
ses activités



Identifier les données  
économiques clefs par  
activité

	Achats (comptes 60)	Charges externes (comptes 61 et 62)	Dont charges externes liées à de la sous-traitance aux membres	Salaires et charges (comptes 64)	Dont personnel volontaires et stagiaires	Personnel bénévole (comptes 86)	Impôts et taxes (comptes 63)	Autres (comptes 65)	Amort et provisions (comptes 68)	Total
Global										0
Valeur relative	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Actions</b>										
Animation du tableau de bord local du DD										0
Accompagnement des collectivités locales										0
Animation du programme "les souris sont mes amies"										0
Formation d'élus locaux										0
Création de fiches pédagogiques										0
Centre de ressources										0
Prix scientifique										0
Participation aux travaux de l'Agenda 21 local										0
<b>Total réparti</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total non réparti</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

# Etape 1 : analyser sa situation actuelle (2/2)

Données clefs Domaine d'activité stratégique	Total des produits	Nb d'ETP salariés et bénévoles	Equilibre économique	Logique de financement dominante	Ressource principale	Modèle économique type
Etudes et expertise	681K€ (58% des produits)	55% de la masse salariale totale & 52% du bénévolat	Oui : 170K€ de marge sur coût direct (50% des charges non réparties)... malgré 2 actions où la marge sur coût direct est négative (BDD, expertise)	Financement par des tiers	Subventions publiques : 69% des ressources	M4
Sensibilisation et diffusion	275K€ (23% des produits)	21% de la masse salariale & 40% du bénévolat	Plus ou moins : 8,6K€ de marge sur coûts directs avec 3 activités légèrement excédentaires et 2 légèrement déficitaires	Financement par l'activité (2/3 des revenus) et par la contribution des membres	Participation des usagers : 43% des ressources	M2
Formation professionnelle	115K€ (10% des produits)	6% de la masse salariale et 4% du bénévolat	Très positif : 44K€ de marge sur coût direct malgré une activité « suivi et publicité » déficitaire	Revenus d'activité (92% des revenus)	50% usagers 50% commande publique	M2 M3

Synthétiser



Identifier les 2 ou 3 problématiques clefs



Partager et enrichir les constats par la mise en débat

# Etape 2 : définir une ambition et identifier ses leviers (1/2)

<p>Constats et perspectives</p> <p>Domaine d'activité stratégique</p>	<p>Ambition à 3 ans</p>	<p>Evolution prévisible ou probable des coûts et des ressources</p>	<p>Impacts prévisibles sur le modèle économique</p>
<p>DAS 1</p>	<p>Quels objectifs d'activité à 3 ans, quantitatifs et qualitatifs ?</p>	<p>Comment voyez-vous les modalités de mise en œuvre de l'activité évoluer ? Comment les coûts <u>et</u> les ressources de ce DAS vont évoluer ?</p>	<p>Quelles conséquences sur l'évolution du modèle économique ?</p>
<p>Exemple : études et expertise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolider le nombre d'études réalisées chaque années et en améliorer la diffusion</li> <li>- Développer la fonction « expertise » auprès de nouveaux partenaires du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nécessité de recruter un demi ETP supplémentaire au vu des objectifs</li> <li>- Des risques de baisse de commande publique</li> <li>- Des risques de départs de bénévoles sur l'activité « études »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une augmentation du budget de + 25 K€ (correspondant au ½ ETP supplémentaire)</li> </ul>

# Etape 2 : définir une ambition et identifier ses leviers (2/2)

## Levier de la contribution des membres : les cotisations

### CONSTATS

- Quels constats à aujourd'hui ?
- Quelles tendances de développement ?
- Quelles réflexions ou actions engagées ?

### AMBITIONS

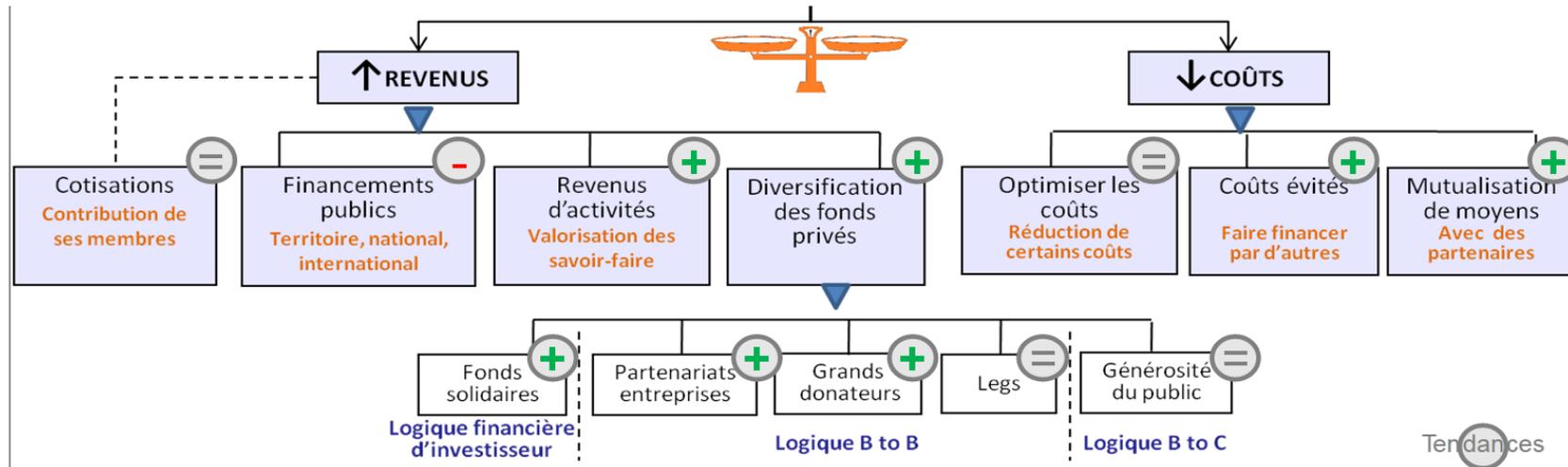
- Quels objectifs à 3 ans en termes de cotisations ?

Quelle légitimité de l'association à développer le levier ?	(Très fort à très faible)
Quel est le potentiel de ressources lié au développement de ce levier	(Très fort à très faible - à chiffrer si possible)
Quelle facilité à mettre en œuvre ce levier ?	(Très fort à très faible)
Quel sont les risques à développer ce levier ?	(Très fort à très faible - qualifier les risques)

# Etape 3 : décider d'une trajectoire (1/3)

Leviers identifiés	Impacts			Mise en œuvre				Priorité
	Légitimité à agir sur ce levier	Intérêt éco.	Effet > 0 sur ma problématique	Temps de retour	Invest. RH	Invest. financier	Risque	
Dévt de stages	Fort	Fort	Fort	12 mois	Faible	Faible	Dilution des inscriptions	1
Dévt des adhésions	Moyen	Fort	Fort	24-36 mois	Faible +	Moyen	Echec – perte de temps	2
Héberg <sup>t</sup> touristique	?	Moyen	Moyen +	24-36 mois	Moyen	Moyen	Manque de rentabilité	4
Classes découverte	Faible	Très fort	Fort	18-24 mois	Moyen	Faible	Baisse de l'activité	2
Dévt <sup>t</sup> territorial	Très fort	Fort	Faible	12 mois	Fort	Fort	Non atteinte de l'équilibre	1

## A) Qualifier et hiérarchiser les leviers



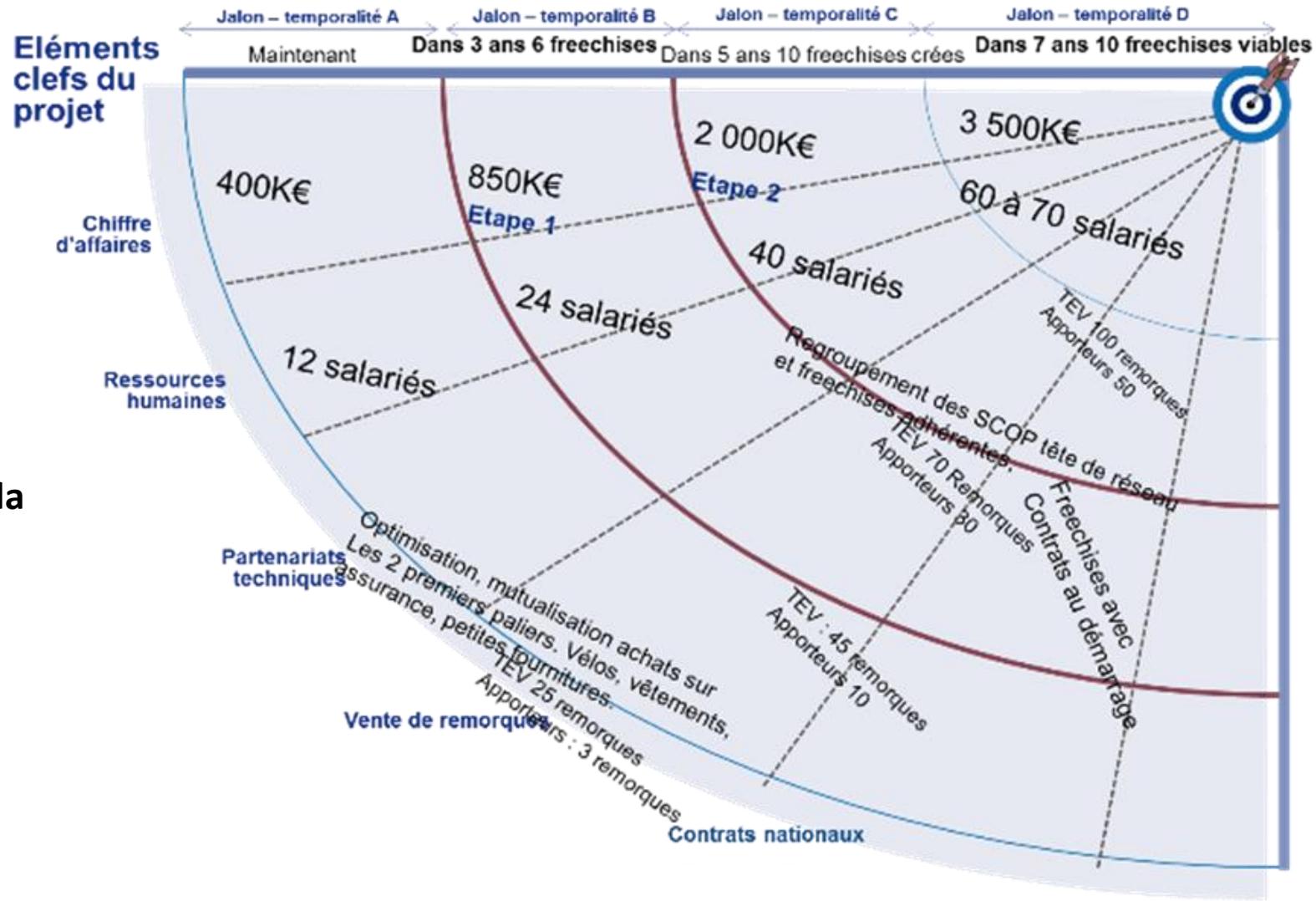
← Agir sur le financement      Optimiser les coûts      Agir sur les leviers RH et alliances →

# Etape 3 : décider d'une trajectoire (2/3)

## B) Décrire la cible

Richesses humaines	Actuel	Dans 3 à 5 ans
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salariés</li> <li>• Bénévoles</li> <li>• Services civiques</li> <li>• Stagiaires</li> <li>• Mécénat de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salariés : 2,5 + 1,5 = 4</li> <li>• Bénévoles : 0</li> <li>• Services civiques : 2</li> <li>• Stagiaires : 1 niveau master</li> <li>• Mécénat de compétences : 1/4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salariés : 10</li> <li>• Bénévoles : 0</li> <li>• Services civiques : 3</li> <li>• Stagiaires : 3 niveau master</li> <li>• Mécénat de compétences : 3,5</li> </ul>
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subventionnement : 180K€</li> <li>• Investissement sociétal : 110K€</li> <li>• Revenus d'activité : 5K€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subventionnement : 250K€</li> <li>• Investissement sociétal : 350K€</li> <li>• Revenus d'activité : 725K€</li> </ul>
Alliances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère, Caisse des Dépôts</li> <li>• UPS, INSA, UFTMip, Science Animation, CROUS, 30 partenaires dont 3 pôles de compétitivité</li> <li>• Banque Populaire Occitane, Pierre Fabre,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère, Caisse des Dépôts</li> <li>• UPS, INSA, UFTMip, Science Animation, CROUS, 50 partenaires dont 5 pôles de compétitivité</li> <li>• Airbus, Thalès, Banque Populaire Occitane, Pierre Fabre, EDF, Région Occitanie, Toulouse Métropole, SopraSteria, Capgemini, CNES</li> </ul>

# Etape 3 : décider d'une trajectoire (3/3)



C) Dessiner la trajectoire

# Quelques ressources pour finir



- La boîte-à-outils du RAMEAU :

<https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/transformer-son-modele-socio-economique>

- Le MOOC de l'ESSEC :

<https://fr.coursera.org/learn/nouveaux-modeles-economiques-associations#reviews>

Annexes :

Rappel du programme et  
présentation de ses promoteurs

# Rappel du programme détaillé des 14 webinaires



- Le 23 juin, de 8h30 à 9h15 : Les outils pour faire un point objectif de sa situation et faire les bons choix (Xavier ROUSSINET)
- Le 25 juin, de 8h30 à 9h15 : Gérer vos difficultés financières : procédures collectives et cessation d'activité (Colas AMBLARD)
- Le 29 juin, de 8h30 à 9h15 : L'entreprise associative : enjeux, méthodes et gouvernance (Colas AMBLARD)
- Le 1<sup>er</sup> juillet, de 8h30 à 9h15 : Les questions à se poser pour un repositionnement stratégique de ses activités (Xavier ROUSSINET)
- Le 3 juillet, de 8h30 à 9h15 : Les leviers d'évolution de son modèle économique (Xavier ROUSSINET)
- Le 6 juillet, de 9h à 10h : En quoi la RSE-RSO peut rénover mon organisation et mon projet d'intérêt général ? (Saliha MARIET)
- Le 8 juillet, de 12h30 à 13h15 : La mutualisation / coopération entre associations : aspects stratégiques et opérationnels (Nadir HAOUAT)
- Le 9 juillet, de 12h30 à 13h15 : La mutualisation au sein même de l'organisation : l'organisation apprenante (Nathalie DUPUIS-HEPNER)
- Le 15 juillet, de 8h30 à 9h15 : La mutualisation entre organismes sans but lucratif : aspects juridiques et fiscaux (Colas AMBLARD)
- Le 16 juillet, de 8h30 à 9h15 : Les partenariats avec des entreprises, enjeux, formes et méthodes (Xavier ROUSSINET)
- Le 17 juillet, de 8h30 à 9h15 : Le bénévolat, un actif stratégique à cultiver (Patrick ROTH)
- Le 20 juillet, de 12h30 à 13h15 : Le management d'un projet d'intérêt général en temps de crise (Patrick ROTH)
- Le 22 juillet, de 12h30 à 13h15 : Quelle implication des salariés et des partenaires dans sa stratégie de rebond ? (Adeline VEYRET)
- Le 24 juillet, de 8h30 à 9h15 : Le télétravail, un levier de qualité et de performance ? (Franck BURDEYRON)

# Terre d'avance, en général

Né le 1<sup>er</sup> janvier 2019 de la fusion des cabinets Opus 3 et Argo&Siloé, Terre d'avance agit dans **3 grands domaines d'activité** :



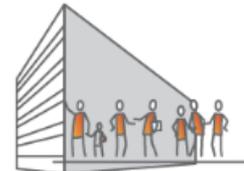
## EMPLOI

Parce que les compétences, les métiers et le travail évoluent, parce que le chômage est un fléau social et sociétal et parce qu'il n'y a pas de changement possible sans engagement de la part des individus, sans pas de côté de leur part et sans renforcement et adaptation de leurs compétences.



## TERRITOIRES

Parce que les politiques publiques ont besoin de se réinventer, parce que les citoyens doivent devenir davantage acteurs, parce que les entreprises ont besoin de plus d'ancrage territorial et parce que ces différentes parties prenantes ont besoin de se rencontrer pour agir ensemble et innover.



## ORGANISATIONS

Parce que faire émerger de nouveaux projets comme moderniser ou faire grandir ceux qui ont fait leur preuve supposent de nouvelles approches, de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles organisations et gouvernances et de nouvelles alliances.

- **15 consultants** aguerris
- **3 implantations** : Paris, Lyon et Toulouse



2000  
missions conduites



1000  
clients publics et privés



50  
publications



25  
ans d'expériences

- **Un label de RSE** qui traduit l'engagement du cabinet et de ses équipes



# Terre d'avance et les projets d'intérêt général



## EMPLOI

Parce que les compétences, les métiers et le travail évoluent, parce que le chômage est un fléau social et sociétal et parce qu'il n'y a pas de changement possible sans engagement de la part des individus, sans pas de côté de leur part et sans renforcement et adaptation de leurs compétences.



## TERRITOIRES

Parce que les politiques publiques ont besoin de se réinventer, parce que les citoyens doivent devenir davantage acteurs, parce que les entreprises ont besoin de plus d'ancrage territorial et parce que ces différentes parties prenantes ont besoin de se rencontrer pour agir ensemble et innover.



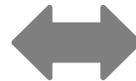
## ORGANISATIONS

Parce que faire émerger de nouveaux projets comme moderniser ou faire grandir ceux qui ont fait leur preuve supposent de nouvelles approches, de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles organisations et gouvernances et de nouvelles alliances.



## Les clients de Terre d'avance :

- Les associations
- Les têtes de réseaux et fédérations de l'ESS
- Les outils de professionnalisation (DLA, incubateurs, OPCO, MdA, Labels...)
- Les Fondations et fonds de dotation
- Les entreprises engagées
- Les entrepreneurs sociaux



## Les domaines d'intervention :

- Positionnement stratégique
- Modèle économique
- Transformation & changement d'échelle
- Projets de développement
- Partenariats & alliances
- Evaluation et mesure d'impact
- Expertise pré-investissement
- Appui à l'engagement bénévole
- RSE-RSO

Merci de votre participation !

Xavier Roussinet

[x.roussinet@terredavance.com](mailto:x.roussinet@terredavance.com)