

**« *Entreprendre dans
l'économie sociale et
solidaire : concilier l'utopie
du projet associatif avec la
réalité du modèle
économique* »**

FRANCEACTIVE

Les entrepreneurs engagés



Présentation

France Active

« Accélérer la réussite des entrepreneurs en leur donnant les moyens de s'engager. »

- > Le réseau associatif France Active est un des pionniers de la finance solidaire, il accompagne et finance les entrepreneurs engagés depuis plus de 30 ans.
 - > En France, c'est 40 associations territoriales, 650 salariés et 2 500 bénévoles.
 - > Chiffres 2019 : mobilisation de 370 millions d'euros au service de 7 700 entreprises.
- > Concernant la Nouvelle-Aquitaine, nous sommes une équipe de près de 50 personnes suite à la fusion entre FA Aquitaine, Poitou Charentes et Limousin.
- > Notre offre de service (conseil, connexion, financement) couvre tous les stades de vie de l'entreprise en privilégiant l'engagement des projets.



Présentation

France Active

- > L'offre de services se décline par « pacte », couvrant tous les stades de vie de l'entreprise :
 - > De l'**émergence** (avant la création) / la **création** (0-3 ans et reprise) / le **développement** / la **transformation** (changement d'échelle), jusqu'au **rebond** (après difficultés) :



- > Intervention en garantie
- > Intervention en financement
- > Accompagnement : DLA Régional et Parcours Cap am

Les objectifs de l'intervention

- *Comprendre les spécificités d'un modèle économique d'une structure de l'ESS*
- *Travailler sur le modèle associatif pour asseoir son modèle économique*
- *Comprendre l'importance de constituer des fonds propres*
- *Connaître quelques outils de financement*





1. La compréhension du modèle économique

2. La construction du projet associatif pour asseoir son modèle économique

3. Acquérir une culture financière



Qu'est-ce qu'une structure de l'ESS ?



Une structure de l'ESS a toujours pour origine... :

...des personnes ou
une (des)
organisation(s) qui
se sont **regroupées**...

...afin de répondre à
un **besoin**
insuffisamment
couvert...

...pour proposer une
offre qui pourrait
être bénéfique à un
territoire



Les caractéristiques du secteur de l'ESS

Quelles sont les grandes caractéristiques communes à l'ensemble des organisations de l'ESS ?



- Une dynamique collective (gestion démocratique, liberté d'adhésion...)
- Un ancrage territorial fort
- Un système économique pluriel

Entrepreneuriat collectif

- Liberté d'adhésion
- Gestion collective, démocratique et participative
- Lucrativité limitée
- La mise en œuvre de principe de solidarité
- Impartageabilité des réserves => propriété collective des moyens de production

Ancrage territorial

- Services d'intérêt général répondant à des besoins sociaux dans les territoires (services aux personnes, petite enfance, santé...)
- Dynamique partenariale (développement d'écosystèmes locaux et mutualisation)
- Emplois et entreprises non délocalisables

Système économique pluriel

- Modèle économique construit en fonction de l'objet social (implication du client/usager)
- Hybridation des ressources économiques et financières
- Réinvestissement des résultat dans l'objet social



Les caractéristiques du secteur de l'ESS



Quelles sont les grandes caractéristiques communes à l'ensemble des organisations de l'ESS ?

Certains éléments caractéristiques la distinguent sensiblement de l'entreprise « ordinaire »

- > **La finalité** n'est pas le profit mais **l'intérêt collectif**
- > **Des choix d'activités et d'organisation économiques distinctes** (répondre à des besoins plutôt que la maximisation des gains)
- > **Le financement des investissements s'appuie sur des bases diversifiées** (les membres, les partenaires publics, les partenaires privés « fondations... », les partenaires de la finances solidaires et les banques)
- > **L'ancrage** dans le territoire

- Ceci entraîne des conséquences sur la perception de leur situation réelle, de leur fonctionnement et de leurs facteurs de succès
- Les états financiers n'offrent qu'un reflet partiel de l'efficacité de l'entreprise



Un projet social, qu'est-ce que c'est ?



L'utilité sociale génère un support économique



Cet **équilibre** exige que la vision du **projet d'intérêt général** ne remette pas en question l'**efficacité de l'entreprise** et que les **objectifs de l'entreprise** n'entrent pas en contradiction avec les enjeux du **projet d'intérêt général**.



Une action = des flux d'argent (Produits et charges)

En K€	2010
Chiffre d'affaires	160,0
Aides à l'emploi	47,2
Autres subventions d'exploitation	50,0
Total produits d'exploitation	257,2
Autres achats et charges externes	53,0
Salaires	92,0
Charges sociales	46,0
Dotations aux amortissements et aux prov.	18,0
Total Charges d'exploitation	209,0
Résultat d'exploitation	48,2
Impôt sur les sociétés	0,0
Résultat net	48,2

QUIZZ



En K€	Diffusion spectacle Spring	Diffusion Spectacle Les fées	Nouvelle production en cours	Ateliers de sensibilisation	Total
Total produits d'exploitation	46,0	15,4	75,0	19,0	155,4
Total Charges d'exploitation	32,7	23,6	84,7	15,1	277,0
Résultat net	13,3	-8,2	-9,7	3,9	-0,7

Chaque action génère des produits et des charges...et in fine un **résultat (excédent ou déficit)**

L'ensemble de mes actions constitue mon **MODELE ECONOMIQUE**
=> comment mes actions s'articulent entre elles du point de vue économique

QUIZZ: Quelle(s) est/sont la/les difficulté(s) rencontrée(s) par cette structure?

A: Certaines activités ne sont pas rentables

B: Cette structure n'a pas d'équilibre économique

C: Cette structure ne réalise pas d'excédents



Un modèle économique hybride et partenarial



Les valeurs, les secteurs visés et les missions choisies ont de **nombreux impacts sur leur mode de financement**

- > Des **sources de revenus** souvent **diverses et multiples** avec une part souvent fréquente de **revenus publics en contrat de service** (convention, subvention...)
- > Un **partenariat avec plusieurs intervenants** pour le financement des opérations comme pour le financement des investissements
- > Une **capitalisation souvent réduite au départ** (difficulté à s'appuyer sur ses fonds propres pour financer de manière autonome leur développement ou offrir des garanties financières adéquates) : mais richesse d'investissement humain

Une entreprise de l'ESS est **une entité double** :

- > C'est une **association de personne** autour d'une **finalité**
- > C'est **une entreprise** qui développe des **activités économiques** mais dont la **raison d'être** est de permettre la réalisation des **missions « sociales »**

La **clé de la réussite** : l'**équilibre et la complémentarité** entre la mission sociale et l'efficacité économique





1. La compréhension du modèle économique



2. La construction du projet associatif pour asseoir son modèle économique

3. Acquérir une culture financière

La construction du projet associatif pour asseoir son modèle économique



Il est indispensable de porter une **lecture globale** pour valider la **cohérence et la faisabilité** du projet puis valider la solidité des 5 éléments suivants pour compléter l'appréciation du projet:

1. **La mission**
2. **L'offre, le produit** : je propose quoi à qui ?
3. **Mes parties prenantes** : qui fait ?
 - L'entrepreneuriat collectif
 - L'ancrage territorial et sectoriel
4. **Mes parties prenantes** : qui paye ?
 - L'entrepreneuriat collectif
 - L'ancrage territorial et sectoriel
5. **Le prix et les revenus** escomptés

1- La mission de l'association



- **La mission** d'une entreprise solidaire a la particularité de **comporter une finalité sociale**
 - Pour une association, la mission s'articule autour de la **satisfaction** des besoins **des usagers** (externe)
 - Pour une coopérative, la mission s'articule autour de la **satisfaction** des besoins économiques, sociaux et culturels **de ses membres** (interne)
 - Parfois, et peu importe le statut, la mission peut être externe et interne

- L'association combine souvent dans sa mission :
 - Une vocation sociale de service
 - Une vocation de création d'emplois
 - Une vocation d'insertion sociale par le travail qui se réalise à partir d'une activité économique de production de biens ou de services

- ⚠ **Les paramètres de validation du besoin**, autant que sa **pertinence de la réponse** proposée peuvent donc **varier d'un projet à l'autre**, d'un milieu à l'autre.

1. Notre mission sociale



➤ À quelle mission répondons nous ? A quel besoin répondons-nous?

Exemple pour un projet artistique :

- Participer à la réduction des inégalités d'accès à la culture ?
- Réaliser un travail de décroisement des disciplines artistiques ?
- Initier un festival structurant pour le territoire rural d'implantation ?

➤ Qui sont nos cibles/bénéficiaires/usagers ?

➤ Qui paye pour la réalisation de la mission (les mêmes ?)

2. Notre offre de produits/services



- Que vendons nous comme **produit ou service** ?
 - Des services aux usagers, à des clients... ?
 - Des services aux collectivités locales ?
 - Utilité?

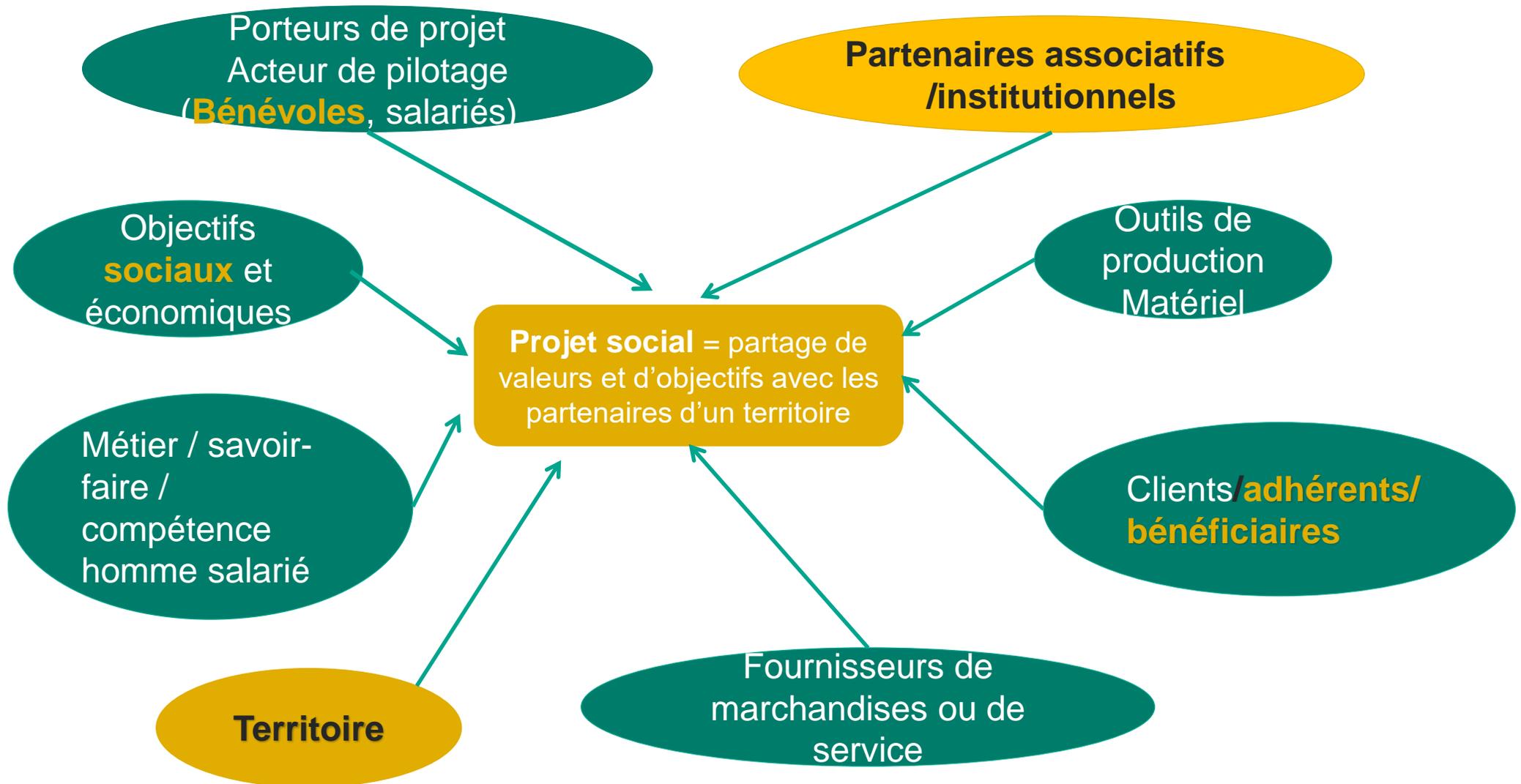
- En quoi **se différencie-t-il sur le marché**?
 - S'adresse à quel type de public ?
 - Positionnement? Caractéristiques? Niveau de compétitivité?

- C'est **quoi notre marché** ?
 - Un bassin de vie? la grande Région?
 - Qui sont les clients? Qui sont les bénéficiaires?

- Quelle est **notre gamme de prix** ?
 - Le choix de rendre plus accessible un service (mission sociale) aura un impact sur la viabilité de l'entreprise (modèle économique).

- Comment le faisons nous **connaître** ?

3 – Mes parties prenantes : qui fait ?



3 – Mes parties prenantes : qui fait ?

L'entrepreneuriat collectif



- ⇒ qualité de sa gouvernance
- ⇒ processus de gestion démocratique
- ⇒ atteinte d'un leadership équilibré

Les exigences d'expertises et de savoir faire sont les mêmes que dans l'entreprise ordinaire, mais les talents et les réseaux relationnels s'additionnent.

- > Le caractère collectif exige une grande rigueur administrative, une structure de gestion formelle pour assurer l'efficacité de la prise de décision
- > Besoin d'avoir un leadership entrepreneurial

Ses éléments confirment la solidité du projet ainsi que sa contribution au développement

3 – Mes parties prenantes : qui fait ?



L'entrepreneuriat collectif - équipe bénévole et salariée

- > Quelles sont les compétences clés pour notre organisation ?
- > Sont elles toutes présentes en interne ?
- > Sont elles concentrées ou réparties ?
- > Comment est organisé le système de décision ? (si association, la dynamique de décision est elle bien collective participative et à but non lucratif ?)
- > Existe-t-il des risques de conflits /succession ?
- > La répartition du travail / l'organigramme est –il optimal ?
- > Les bénévoles sont-ils suffisamment impliqués ?



4. *Mes parties prenantes : qui paye ?*



- > L'entreprise réalise des activités économiques au service d'une mission sociale : des sources de revenus souvent diverses et multiples avec une part souvent fréquente de revenus publics en contrat de service (convention, subvention...)

- > Mes sources de financement vont intervenir en fonction de :
 - Ce que je propose (mon offre, mon produit)
 - En quoi cela se différencie de ce que font les autres (concurrence, positionnement, différenciation)
 - Mon ambition

- ⚠ Dans certains cas, le marché peut être que partiellement solvable par l'utilisateur, l'entreprise doit donc démontrer par quels moyens ou ententes, elle pourra « solvabiliser » sa demande**



4. *Notre ancrage territorial et partenarial*



- > Sommes nous adhérents d'un groupement collectif ?
- > Avec qui collaborons nous au quotidien ?
- > Considérons nous comme partenaires nos financeurs?
- > Sommes nous identifiés par notre territoire d'implantation ?
- > Contribuons nous à la prise d'initiative collective et au développement de partenariats ?

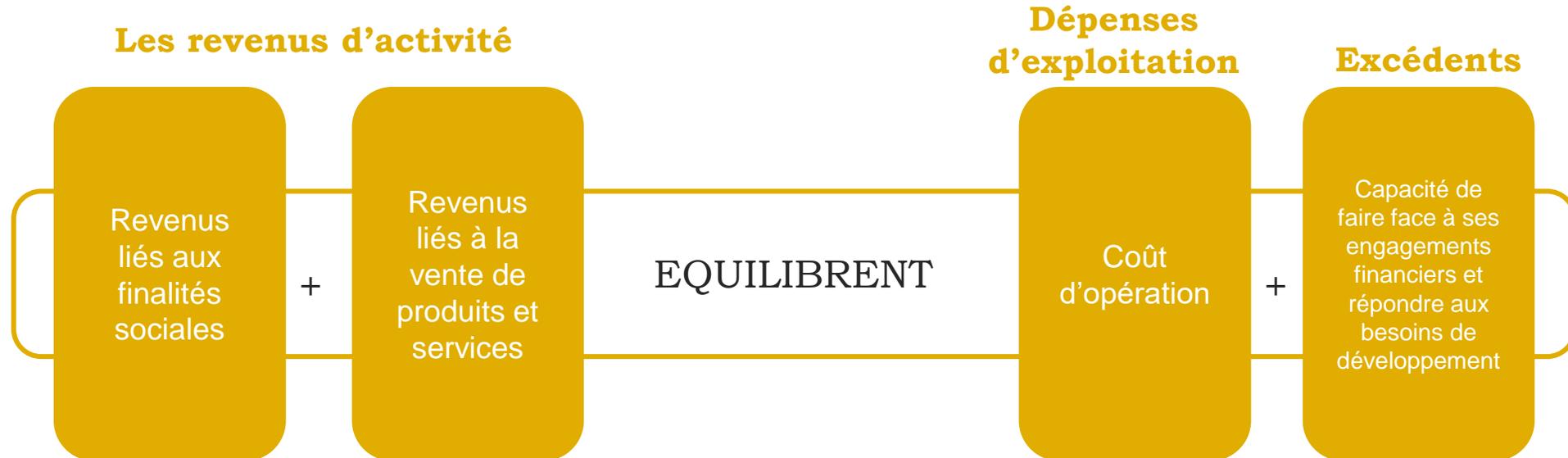


5. Le prix et les revenus escomptés



QUIZZ: De quoi est constitué le coût de mon service?

- > Coût de mon offre/service
- > Prix de mon service
- > Les revenus escomptés doivent :
 - à minima permettre de couvrir les dépenses d'exploitation
 - Générer des excédents afin de permettre de faire face à ses engagements financiers et répondre aux besoins de développement





Identification des leviers d'action

- > Il y a autant de leviers d'actions que de paramètres : ouvrir le « champ des possibles »
 - Hausse de certains prix de vente
 - Hausse du nombre d'unités prévisionnelles
 - Baisse du coût de revient des matériels
 - Baisse du coût de revient humain (temps passé?)
 - Amélioration du subventionnement pour diminuer le coût d'amortissement des investissements
 - Diminution des charges fixes
 - Recours à des subventions de fonctionnement compensant le poids des charges fixes
 - ...



1. La compréhension du modèle économique

2. La construction du projet associatif pour asseoir son modèle économique



3. Acquérir une culture financière

Acquérir une culture financière



La question des **fonds propres** ne s'est que très peu posée mais elle questionne dans un contexte économique dégradée

3 raisons historiques:

- Loi de 1901: les associations sont conçues comme des personnes juridiques essentiellement **dépourvues de patrimoine**
 - Les règles de sollicitations de financement ont souvent été calquées sur les règles de la **comptabilité publique fondée sur l'équilibre budgétaire**
 - La part prise par les financements publics dans les budgets associatifs ont longtemps **dénié la constitution d'excédents d'exploitation** et leur conservation
- Or la **loi n'empêche pas la réalisation d'excédents mais leur distribution aux membres**

Changement de doctrine:

- Réflexion des fonds propres lorsque les **financements publics ont baissé**
 - **L'endettement suppose des fonds propres**
 - Disposer de fonds propres permet de **diversifier les ressources, couvrir les besoins en fonds de roulement, assurer la stabilité financière, gérer les décalages de paiement des financeurs**
- **Les fonds propres doivent être conçus comme un outil de gestion stratégique et financière**



Renforcer ses fonds propres, les outils à mobiliser



L'association doit renforcer ses fonds propres

- Les questions d'analyse financière ont longtemps été laissées aux comptables sans que les conseils d'administration y voient un intérêt
- Il y a donc une culture de l'excédent à acquérir

Des outils à mobiliser

- Les apports associatifs avec droit de reprise
- Les subventions d'investissement
- La finance participative (dons de particuliers) ou le mécénats (dons d'entreprises)
- Les titres associatifs (loi de 1985 complété par la loi de 2014) => instrument inadapté aux petites associations





A retenir !

- > J'adopte les bons réflexes
 - Diagnostiquer son **modèle économique** est un préalable à toute transformation
 - Un modèle économique est toujours **au service d'un projet**
 - Avoir un positionnement pertinent et unique
 - **Hybrider** ses ressources
 - Le modèle économique est un ensemble interdépendant
 - Chaque ressources aura des impacts et générera des besoins.

> Je connais les outils qui pourront m'aider

> Je m'appuie sur les acteurs généralistes qui pourront m'accompagner : réseau PALVA, Dispositif Local d'Accompagnement, France Active,...

Ressources pour aller plus loin



> Guides France Active :

- > **Je construis utile** : <https://www.franceactive.org/download/je-construis-utile>
- > **Je pilote donc je suis** : <https://www.franceactive.org/download/je-pilote-donc-je-suis>
- > **Les solutions de financement** : <https://www.franceactive.org/download/entreprises-sociales-solidaires-solutions-de-financement>
- > **Je parle banquier couramment** : <https://www.franceactive.org/download/je-parle-banquier-couramment>



Clôture : A vous !



***Des réactions ? Questions ? Interrogations ?
Pistes d'améliorations ?***

Merci !

Sophie DAUGE

Chargée de financement - Béarn

06 22 16 41 16

sdauge@franceactive-nouvelleaquitaine.org

FRANCE ACTIVE

Les entrepreneurs engagés

NOUVELLE-AQUITAINE

