



SEMAINE 2 :

SENSIBILISATION À L'ANALYSE FINANCIÈRE / MODÈLE ÉCONOMIQUE

6 : FOCUS SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique est l'ensemble des moyens mobilisés par une structure pour pouvoir réaliser son projet. Il se compose de l'ensemble des ressources disponibles à l'instant T avec une clé de répartition suivant les différents secteurs d'activité.

Le modèle économique ou « business model » est donc le **plan mis en œuvre par une organisation pour générer des revenus** et tirer un bénéfice de ses opérations. C'est une description ou une représentation cohérente des moyens de tirer profit d'une activité, la stratégie mise en place par une structure pour gagner de l'argent, générer de la rentabilité financière.

Dans le secteur associatif non lucratif, il ne s'agit pas de dégager des profits mais de pouvoir assurer la faisabilité des activités, des projets et garantir leur viabilité.

Interroger le modèle économique associatif revient donc à se poser les questions suivantes :

Sur quoi repose l'équilibre budgétaire ? Quelles sont ses **principales sources de financement** ? Quelle est la part de chaque partenaire dans le budget global de la structure ?

Le modèle économique et organisationnel est aujourd'hui à repenser en fonction des évolutions du territoire, des besoins sociaux identifiés et des nouvelles contraintes administratives et financières qui s'imposent à notre champ d'intervention. La pression financière questionne le sens du projet et l'organisation managériale. Penser le modèle économique participe en même temps à consolider la gouvernance. La question des moyens interroge toujours la pertinence des projets.

Pour accompagner l'évolution du modèle économique, il est nécessaire :

1. **D'analyser l'existant** : quelle est l'histoire de la structure avec son environnement, quel est le lien entretenu avec les partenaires, y-a-t-il une mesure de l'impact social, quelle réponse aux besoins sociaux, quelle contribution au projet du territoire, quelles sont les finalités de la structure en regardant les données objectives de la réalité et en lisant les chiffres qui parlent ;
 - Concernant **l'analyse des besoins** : se demander quelles sont les priorités à dégager pour la structure, de quoi avons-nous réellement besoin pour fonctionner ? Quels sont les projets importants à engager pour les prochaines années ?
 - Au niveau des ressources : avons-nous les fonds nécessaires ? Quelles liquidités offre la section d'investissement ? Quels soutiens possibles pouvons-nous engager ?
 - Les engagements : qu'est-ce qui est en cours au niveau des investissements et des crédits ?
 - Les amortissements : sont-ils conséquents et vont-ils être trop lourds à supporter pour la structure ? Pendant combien d'années va-t-elle devoir rembourser ? On peut prendre appui ici sur la dotation aux amortissements.

- Peut-on envisager une mutualisation des moyens ? Sur quoi et avec qui ?
 - Endettement/ bilan : est-ce que l'on endette trop la structure ?
2. Il est nécessaire de **construire une vision stratégique et prospective à moyen, long terme** (durée de 3 à 5 ans) en identifiant les leviers du futur modèle économique qui sera à créer à l'aide d'outils stratégiques ;
 3. C'est la visée du **modèle économique cible** avec l'élaboration de la stratégie pour y arriver.

