



COORDINATION SUD

RASSEMBLER & AGIR

POUR LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

FONDS DE RENFORCEMENT
INSTITUTIONNEL ET
ORGANISATIONNEL

FRIO



CAPITALISATION

FAIRE ÉVOLUER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE SON ONG POURQUOI ET COMMENT?



Avec le soutien financier de l'Agence française de développement



Le contenu de ce document est de la seule responsabilité des auteurs et les avis qui y sont exprimés ne reflètent pas nécessairement ceux de Coordination SUD. Reproduction et traduction autorisées, sauf à des fins commerciales, moyennant mention de la source et information préalable auprès du service Communication de Coordination SUD.

Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale

Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui plus de 175 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 assure quatre missions : la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde ; la défense et la promotion des ONG ; la veille et l'analyse du secteur de la solidarité internationale et enfin l'appui et le renforcement des ONG françaises.

Le fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO)

Dans le cadre de sa fonction d'appui, Coordination SUD, développe des services de veille, de diffusion d'informations, de conseil et de formation. Elle gère le FRIO qui appuie les ONG françaises dans leur démarche de renforcement de leurs capacités et cofinance l'intervention de consultances externes sur de nombreuses problématiques d'organisation : stratégie, communication, organisation, financement, ressources humaines, etc. Dans ce sens, le dispositif contribue à la production d'études et de capitalisations, générant une intelligence collective et des échanges d'expériences pour un renforcement entre pairs.

Ce dispositif est financé par l'Agence française de développement (AFD).

Coordination : Catherine Tudal et Diane Vioujard (Coordination SUD).

Contact :

frio@coordinationsud.org

+33 (0) 1 44 72 84 51



Cette capitalisation a été réalisée par Jérémy Brémaud, Laura Douchet et Laura Vidoni de l'agence coopérative Ellyx.

La SCOP Ellyx est une agence en innovation sociale située à Bordeaux, Poitiers, Paris et Lyon, et intervenant sur l'ensemble du territoire national. Composée d'une équipe de quatorze innovateur·trice·s sociaux aux parcours et compétences complémentaires, Ellyx a développé des outils et méthodes originales d'accompagnement des acteurs et actrices socialement innovants dans le cadre de son programme de R&D social.

Reconnue jeune entreprise innovante, Ellyx accompagne des organisations (ESS, ONG, entreprises, acteurs et actrices publiques, collectivités locales, monde universitaire) dans la mise en œuvre de leur projet d'innovation sociale à travers :

- un appui stratégique à l'innovation ;
- la structuration et la conduite de démarche de R&D sociale ;
- la valorisation de la recherche en sciences humaines et sociale ;
- la formation ;
- et le renforcement de l'impact sociétal de leur projet.

Afin de favoriser l'atteinte des objectifs de transformation sociale, Ellyx accompagne également la structuration de démarches collectives et intervient pour organiser la coopération d'une large diversité d'acteurs et actrices : organismes privés et publics, monde de la recherche et citoyen·ne·s notamment.

Remerciements

L'équipe d'Ellyx et de Coordination SUD tiennent à remercier les dirigeant·e·s d'ONG qui ont accepté de participer à cette démarche de capitalisation. A ce titre, nous remercions Barbara Shack de Bibliothèques Sans Frontières, Olivier Guichard d'Envol Vert, Annabella Orange et Marie Pascal d'Habitat Cité, Louis Pizzaro de Solthis et Florent Planas d'Oxfam France.

Les témoignages des ONG sur leurs modèles économiques seront identifiables sous le pictogramme suivant :



Et les retours d'expérience de nos consultant·e·s identifiables sous le visuel suivant :



SOMMAIRE

page 5 • Introduction

1. Contexte de l'étude
 2. Objectifs de l'étude
 3. Méthode
-

PARTIE I LA NOTION DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

- P. 7
1. Qu'entend-on par
« modèle économique » ?
- P. 9
2. Représentation
du modèle économique
- P. 10
3. Les éléments clés du
modèle économique
- P. 14
4. Liens entre modèle
économique et stratégie

PARTIE III COMMENT FAIRE ÉVOLUER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

- P. 24
1. Les éléments préalables
- P. 26
2. Méthodologie et étapes
- P. 37
3. Exemples de démarches
mises en œuvre

PARTIE II POURQUOI FAIRE ÉVOLUER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

- P. 19
1. Réagir et évoluer
- P. 21
2. Renforcer et se
développer

page 44 • Bibliographie et ressources

INTRODUCTION

Contexte de l'étude

Parmi les projets de renforcement présentés auprès du dispositif FRIO, l'appui à la (re)définition du modèle économique a animé les réflexions de plusieurs ONG, ces dernières années. Comment limiter sa dépendance à un organisme bailleur ? Faut-il développer des activités lucratives pour financer des activités déficitaires ? Comment couvrir ou réduire les frais de siège de mon ONG ? Réaliser une levée de fonds est-elle la solution à notre situation ? Comment renforcer la plus-value proposée par mon ONG ?

Parallèlement, la faiblesse en fonds propres des ONG françaises constitue un élément de fragilité du secteur. Or ces derniers sont nécessaires pour faire face aux éventuels aléas conjoncturels tels que la perte brutale d'un financement, un problème de trésorerie, une sanction liée au non-respect d'obligations légales de l'organisme bailleur, etc.

Repenser son modèle socio-économique, dans un jeu d'aller-retour entre le stratégique et le financier, demeure ainsi un enjeu de taille pour les ONG qui n'est pas toujours aisé. En effet, il arrive que certaines de ces réflexions ne fassent que perdurer un modèle déjà ancien en se limitant à la seule diversification des sources de financement, sans engager une réflexion plus en profondeur sur d'autres modalités d'agir. Comment garantir un équilibre structurel à son organisation tout en se constituant une assise financière plus solide ? Comment changer d'échelle ou lancer de nouvelles expérimentations ? En quoi les nouvelles orientations prises en termes de sources de revenus alimentent ou nous détournent de notre finalité ?

Sans répondre de manière universelle à l'ensemble de ces questions, ce guide vise à apporter des éléments de méthode pour faciliter l'identification de solutions.

Objectifs de l'étude

Cette capitalisation ne prétend pas présenter une approche unique et universelle pour traiter de la question du modèle économique des ONG. Il s'agit avant tout de :

- mettre en évidence les enjeux et motivations ayant conduit des ONG à faire évoluer leur modèle économique ;
- partager les méthodologies déployées pour y parvenir ;
- alimenter les réflexions des ONG souhaitant s'engager dans ce type de démarche par la valorisation des succès et enseignements.

Méthode

Pour réaliser cette capitalisation, la consultance s'est appuyée sur :

- une analyse de la littérature sur le sujet ;
- des entretiens approfondis avec les cinq ONG contributrices ;
- l'étude de la documentation existante, tirée des accompagnements dont elles ont bénéficié.

1.

LA NOTION

DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

1. QU'ENTEND-ON PAR MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

La notion de « modèle économique » est de plus en plus mobilisée dans le monde socio-économique. Celle-ci a très largement dépassé les frontières de l'entreprise. Que ce soit pour mobiliser des organisations partenaires privées, rassurer des organisations partenaires publiques ou appréhender leur développement, les ONG sont de plus en plus amenées à travailler et à présenter leur modèle économique. Pour autant, derrière ce terme très largement utilisé, on peut s'apercevoir qu'il existe d'importantes représentations de ce qu'est un « modèle économique », nécessitant alors d'en rappeler le contour.

Origine du « modèle économique »

Dès le 18^e siècle, le terme « modèle économique » est utilisé en sciences économiques pour comprendre des dynamiques complexes telles que les mécanismes d'assurance ou d'épargne, l'influence des taux d'intérêts sur l'économie d'une nation mais également pour analyser et comprendre la croissance d'une nation. Sous l'influence du monde des affaires, l'analyse des « modèles économiques » tend à se développer sur des filières et des secteurs d'activité afin d'accompagner la décision en matière d'investissements, ou de placements financiers notamment. On parlera ainsi du « modèle économique anglo-saxons », du « modèle économique de la filière bois » ou du « modèle économique de l'industrie textile ».

L'avènement d'Internet et l'univers des « *start-up* » fait alors apparaître la notion de modèle économique à l'échelle des entreprises et s'impose pour devenir aujourd'hui incontournable. Difficile désormais de créer une entreprise, de mobiliser des partenaires ou des organismes financeurs sans avoir à présenter son « modèle économique ».

Cette notion a ainsi été investie pour comprendre des situations complexes telles que :

- des approches nouvelles sans visibilité sur le marché (comme pour les services de *streaming* par exemple) ;
- des modèles d'affaires différents avec des gains sur du long terme (comme des sites de revente entre particuliers) ;
- des modalités innovantes de production de valeur (à travers l'économie collaborative ou l'économie de la fonctionnalité, à l'image de Blablacar) ;
- ou la prise en compte des considérations liées au développement durable dans l'organisation.

Petit à petit, cette notion tend à s'imposer dans le champs des ONG, celui de l'entrepreneuriat social et plus largement à toute l'économie sociale et solidaire. Cette dynamique s'explique notamment par la professionnalisation croissante des acteurs et actrices, ainsi que le renforcement des exigences des organismes bailleurs de fonds publics et privés. Dès lors, ces derniers s'interrogent autant sur la pertinence d'un projet présenté par une ONG, que sur sa performance (efficacité) et la capacité de l'ONG à conduire le projet dans le temps (pérennité).

Définition du modèle économique

Si la notion de modèle économique est largement utilisée, elle est cependant régulièrement dévoyée. Il est fréquent de voir aborder le modèle économique uniquement sous l'angle du modèle de « revenus » de l'organisation. Dans ce cas, seule la manière dont l'organisation va couvrir ses frais de fonctionnement est abordée : quelle est la part des aides privées, des subventions publiques, de la contribution des bénéficiaires ou des prestations notamment ?

Alexandre Osterwalder et Yves Pigneur, créateurs du « *business model canvas* », présentent, quant à eux, le modèle économique de la manière suivante : « *Un modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur* ».

De manière plus détaillée, Bertrand Moingeon et Laurence Lehmann-Ortega explicitent cette notion de la manière suivante : « *Le modèle économique est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers :*

- *la proposition de valeurs faite à ses clients (soit dans un contexte associatif ses publics cibles, bénéficiaires, usagers, membres) ;*
- *son architecture de valeur ;*
- *et de capter cette valeur pour la transformer en profits ».*



« Le modèle économique c'est ce système qui permet à une ONG de fonctionner, qui lui est propre et qui reflète ses spécificités. Le cœur de notre modèle économique, ce sont les activités que l'on propose (en lien avec le projet associatif), avec la manière de conduire les actions et de les faire financer. »

Annabella Orange et Marie Pascal, ONG Habitat Cité

Au-delà de ces nombreuses définitions, un consensus se dégage cependant inscrivant le modèle économique dans une approche systémique et le décrivant comme :

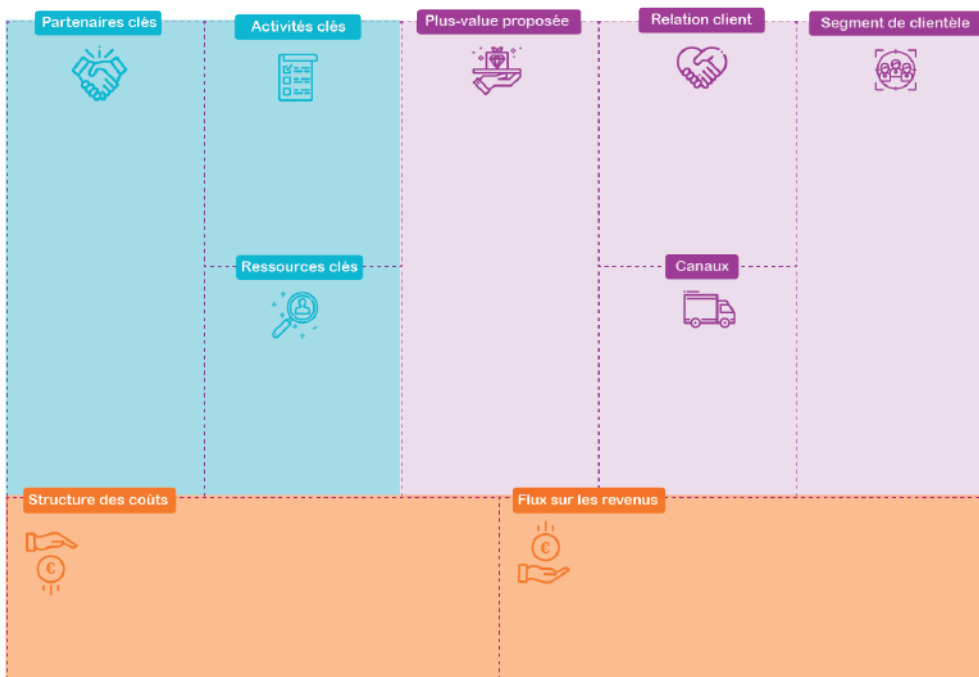
- la valeur proposée par une organisation à des « cibles » (clients et clientes, bénéficiaires, usagers, membres...) : que celle-ci soit économique, sociale, environnementale et/ou sociétale ;
- la manière dont est produite cette valeur ;
- les revenus économiques générés, permettant de couvrir les dépenses engagées pour produire la valeur.

Cette approche met en lumière que le modèle économique dépasse largement le modèle de revenus de l'organisation, pour s'intéresser avant tout à ce que propose cette organisation, ce qu'elle apporte et au mode de production de cette valeur.

2. REPRÉSENTATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Afin de favoriser les représentations du modèle économique, Alexandre Osterwalder et Yves Pigneur ont proposé le « *business model canvas* ». Cette représentation graphique du modèle économique permet en neuf cases d'identifier les grandes composantes du modèle économique :

- **La proposition de valeur** : colorée en violet dans la matrice ci-dessous. Elle comprend la présentation de la valeur (la plus-value proposée), la manière de toucher les publics cibles (les canaux), les différents segments de clientèle et la nature de la relation avec les clients (s'agit-il de bénéficiaires prescrits, de personnes abonnées à un service, de membres du réseau, de membres d'une coopérative par exemple) ;
- **Le mode de production de la valeur** : zone bleue du canevas, elle dispose de trois cases distinctes avec les ressources clés, les activités clés et les partenaires clés ;
- **L'équation budgétaire** : est représentée sur la partie orange du canevas, avec à gauche la structure de coût qui découle du mode de production de la valeur, et à droite la partie flux de revenus qui correspond aux recettes de l'ONG.



FAUT-IL PARLER DE "CLIENTÈLE" DANS UNE ONG ?

Si la notion de « clientèle » peut interpellier dans les ONG, il est cependant possible de prendre ce terme au sens large et de détailler le rôle et les spécificités de la relation avec ces acteurs et actrices dans la case « relation ».

Le principal intérêt de cette approche est de s'obliger à prendre un autre regard sur son

modèle et se poser les questions centrales : qui finance l'action ? pour quelle(s) raison(s) ?

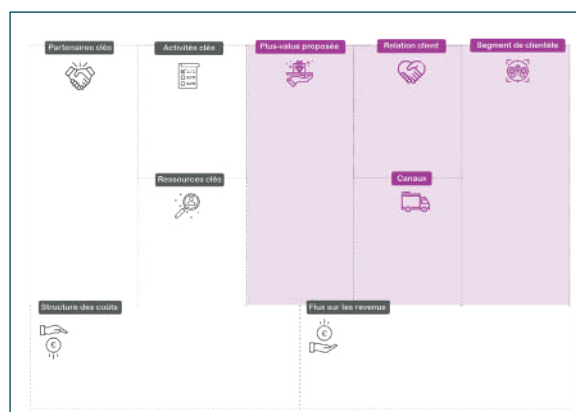
S'il nous est évident qu'un organisme public ou un-e donateur-trice n'est pas un-e client-e, cela permet de se questionner sur ce qu'il ou elle perçoit de la plus-value que l'on apporte et d'alimenter le dialogue avec lui ou elle sur les attendus de sa contribution.

3. LES ÉLÉMENTS DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

1. La proposition de valeur

La proposition de valeur est l'élément central du modèle économique d'une organisation. Elle vient présenter le « quoi », c'est-à-dire ce que propose l'organisation et le « pour qui », c'est-à-dire à qui s'adresse cette proposition de valeur.

Présentée à travers une offre de produit(s) ou de service(s), la proposition de valeur met en évidence la solution apportée pour satisfaire un besoin ou répondre à un problème. Cette proposition de valeur est adressée à un ou plusieurs segments de publics cibles, entendus au sens large : il peut s'agir de l'organisme payeur (bailleur de fond par exemple), de bénéficiaires direct-e-s (public recevant le service ou le produit) ou de bénéficiaires indirect-e-s (comme un territoire sur lequel intervient l'ONG). Une même ONG peut avoir plusieurs propositions de valeurs, adressées à différents segments de clientèle.



“

« Le cœur de notre modèle économique, c'est de proposer des modèles alternatifs à la déforestation. Pour cela on développe notamment des projets d'agroforesterie, en impliquant les communautés locales. Nos projets s'adressent directement aux producteurs et productrices ainsi qu'aux agriculteurs et agricultrices locales, mais bénéficient au territoire, avec une valorisation des ressources naturelles et culturelles de la région ; et aux populations bénéficiaires en leur assurant un meilleur cadre de vie ».

Olivier Guichardon, ONG Envol Vert

L'expression de la proposition de valeur permet ainsi de mettre en évidence l'apport d'une ONG et sa singularité par rapport à d'autres organisations, en dépassant le simple secteur d'activité. A titre d'exemple, on pourrait exprimer les propositions de valeurs de trois ONG différentes de la manière suivante :

- L'ONG « A » intervient sous forme de chantiers solidaires, d'échanges et de formation, pour permettre l'accès à l'habitat aux plus démunis d'Amérique Centrale. Elle accompagne les par-

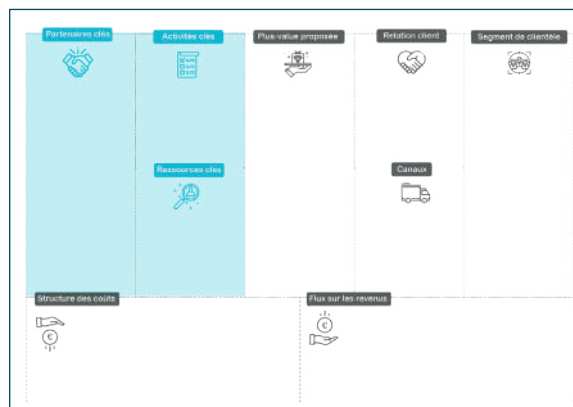
ties prenantes locales à monter en compétences sur ces sujets et coordonne des programmes avec des opératrices et des opérateurs locaux. Sa capacité à gérer des programmes et à accompagner la montée en compétences des organisations locales opératrices est sa principale plus-value.

- L'ONG « B » sensibilise le grand public aux problématiques de mal-logement en Amérique centrale et propose différentes formes d'engagement pour soutenir des démarches locales (dons, mécénat de compétences, chantier bénévoles). Elle joue un rôle de plateforme entre les actrices et acteurs locaux et les personnes ou entreprises souhaitant s'impliquer sur cette problématique. Sa notoriété et sa capacité de mobilisation sont ses principales valeurs ajoutées.
- L'ONG « C » propose son expertise en gestion de projets participatifs sur l'habitat aux personnes les plus démunies en Amérique centrale. Elle intervient systématiquement en *consortium* avec des organisations partenaires locales. Son expertise technique (métiers du bâtiment et gestion de projets participatifs) est sa principale plus-value.

2. Le mode de production de la valeur

Le mode de production de la valeur va permettre de décrire le « comment », c'est-à-dire l'ensemble des actions engagées pour délivrer la plus-value de l'organisation. On distingue dans le mode de production de la valeur :

- **Les ressources clés** : elles peuvent être physiques (des locaux permettant de réaliser des formations), financières (une dotation financière permettant de faire du micro-crédit), intellectuelles (une marque ou un label certifiant du caractère équitable d'un produit), humaines (des compétences clés en ingénierie de projet, l'existence d'un réseau de personnes bénévoles impliquées et mobilisables) ou immatérielles (un réseau de partenaires particulièrement dense). Ces ressources peuvent être internes à l'organisation ou externes (mises à disposition par des partenaires, mécénat de compétences par exemple) ;
- **Les activités clés** : il s'agit des principales tâches qui doivent être réalisées pour délivrer la valeur, en mobilisant les ressources clés. Les différentes étapes sont ainsi décrites et permettent de mettre en évidence le rôle clé de l'organisation dans la production de la valeur (activité de production, d'ingénierie de projet, de vente, de mise en réseau notamment) ;
- **Les partenaires clés** : ce sont l'ensemble des organismes fournisseurs, prescripteurs et partenaires sans lesquels la valeur ne pourrait pas être produite et délivrée aux différents segments de clientèles. Au-delà de l'identification des partenaires clés, il s'agit également de présenter le type de relation entre ces partenaires : relation acheteur-fournisseur, prescription, co-production, co-développement d'une offre de services notamment.



Le mode de production de la valeur dépend autant des spécificités de l'organisation (culture du partenariat et du co-développement, existence de compétences clés, intégration à un réseau notamment) que d'opportunités qui s'offrent à elles (accès à des ressources clé, organisations partenaires et organismes bailleurs intéressés par la démarche par exemple).

L'ONG HABITAT CITÉ

L'ONG Habitat Cité est une association de solidarité internationale experte dans l'accompagnement social et la gestion de projets participatifs au service des personnes migrantes et des plus démunies en situation de mal logement en France et à l'étranger.

Pour produire sa plus-value, l'ONG mobilise des :

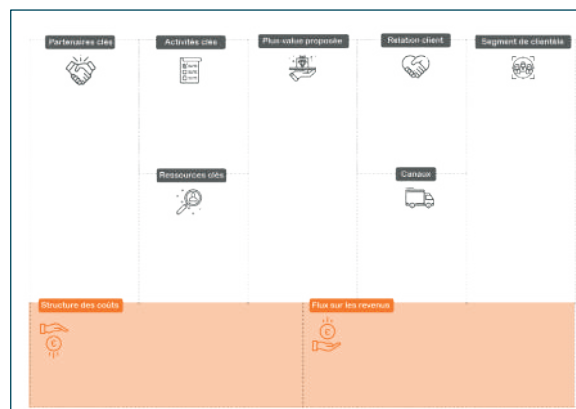
- ressources clés : compétences humaines (accompagnement social, gestion de projet, communication, recherche de financements), réseaux de partenaires sur les différents territoires d'intervention, membres bénévoles de l'association disposant d'une expertise technique (interprétariat, accompagnement social par exemple) ;
- activités clés : ingénierie de projets participatifs et de formation, gestion de programmes et d'ateliers d'échange de pratiques, accompagnement social centré sur l'accès aux droits essentiels, formation favorisant l'intégration et le vivre ensemble, production de supports (audiovisuels, visuels, textuels), recherche de financements ;
- partenaires clés : organisation de solidarité locale et internationale, réseaux d'expertises techniques, réseaux de prescripteurs sociaux publics et associatifs, élu-e-s et soutiens politiques.

3. L'équation budgétaire

Cette troisième composante du modèle économique met en évidence les flux de revenus pour l'ONG d'une part et la structure de coût, d'autre part.

Parmi les recettes (flux de revenus), il est notamment possible de distinguer :

- **Les subventions et fonds publics :** ils sont généralement mobilisés pour cofinancer un projet ou un programme précis. Sans contrepartie pour l'organisme financeur, ils font l'objet de contrôle et d'une obligation de moyens pour l'ONG ;
- **Les fonds privés :** différentes natures de fonds privés peuvent co-exister dans les budgets des ONG, comme des aides de fondations, du mécénat, des dons privés de personnes physiques ou de personnes morales (en direct ou *via* des plateformes de financement participatif par exemple) ;
- **Les prestations et ventes de produits ou services :** il s'agit des revenus d'activité des ONG. Pour les organisations investies dans le commerce équitable, il peut s'agir des ventes de produits ; d'autres ONG auront privilégié le développement de prestations de services (sous forme de formation ou de conseil par exemple) ;
- **Les contributions des membres :** les contributions des membres peuvent être monétaires (cotisations, contribution au coût des activités) ou non monétaires (bénévolat, mise à disposition de moyens par exemple).



Pour ce qui concerne les structures de coût, on distinguera notamment :

- **Les coûts fixes** : comme leur nom l'indique, ces coûts sont les mêmes quel que soit le volume d'activité de l'ONG. On y retrouve des charges de fonctionnement (loyers, électricité, expertise comptable, assurance pour ne citer qu'eux) et la grande majorité des frais de siège, y compris ceux concernant la masse salariale du siège ;
- **Les coûts variables** : soit l'ensemble des charges liées aux projets et aux activités. Elles sont mécaniquement liées au volume d'action et vont varier en fonction de celui-ci. C'est notamment le cas des marchandises pour les boutiques de commerce équitable, d'une partie des frais de déplacement pour les activités de solidarité internationale et des matières premières pour les activités de production ;
- **Les économies d'échelle et les effets de seuil** : les économies d'échelle sont les avantages de coûts dont bénéficie une organisation à mesure que son activité croît. Que l'ONG gère deux ou trois programmes, ses frais de direction n'augmentent pas. Le coût est alors réparti entre les différents programmes et permet de réduire la charge de la direction pour chaque programme : c'est ce que l'on appelle une économie d'échelle. L'effet de seuil est le stade à partir duquel il n'est plus possible d'absorber une action de plus sans engager de nouvelles dépenses : par exemple, à partir d'un certain volume de programmes, l'embauche d'une personne sur un poste de gestion devient indispensable, générant une hausse des frais de fonctionnement.

La formalisation de l'équation budgétaire permet de mettre en évidence la capacité de l'ONG à équilibrer son budget et à porter ses projets de développement. Cette équation budgétaire est une représentation synthétique du budget de fonctionnement de l'ONG (prévisionnel d'exploitation).



BONNE PRATIQUE

La bonne identification des frais de siège apparaît comme un élément clé dans la maîtrise de l'équation budgétaire des ONG. Cela permet de bien mettre en évidence le coût dans la gestion des différents projets ou programmes (fonctions supports,

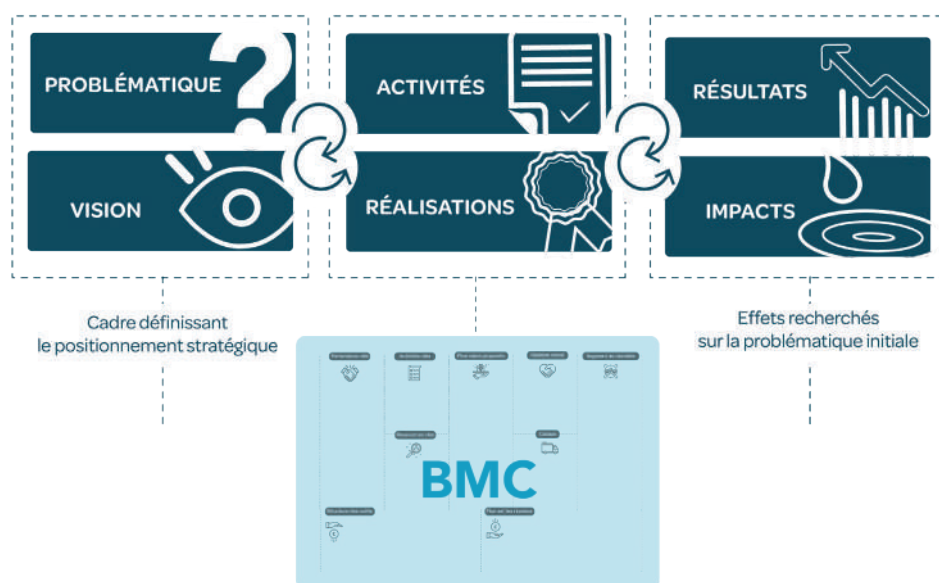
communication, appui technique aux projets, etc.). Cela permet d'anticiper les frais à réimputer en cas d'arrêt d'une action ou d'un programme.



« En mobilisant des financements institutionnels, il a fallu trouver d'autres formats de prise en charge pour une partie de nos coûts structurels (spécifiques à des petits projets innovants). On se retrouve alors devant la difficulté de faire matcher nos coûts supports avec nos bailleurs ».

Louis Pizarro, ONG Solthis

4. LIENS ENTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE



L'importance du projet stratégique

Le modèle économique n'est pas un outil de stratégie à proprement parler, néanmoins le travail sur la (re)définition du modèle économique interroge mécaniquement les dimensions stratégiques de l'ONG. Si le modèle économique représente les différentes composantes de la production de valeur de l'ONG, il ne prend pas en considération un ensemble d'éléments indispensables comme la gouvernance de l'ONG, le contexte socio-politique des territoires d'intervention ou les autres acteurs et actrices intervenant sur les mêmes approches.

Si le modèle économique découle ainsi de la stratégie, les réflexions sur ce modèle et sa mise en œuvre peuvent venir réinterroger la stratégie voir la gouvernance. L'évolution de la plus-value apportée ou l'opportunité de mobiliser de nouveaux revenus peuvent ainsi amener à repositionner son projet stratégique. Dans cette vision systémique, des aller-retour réguliers sont à prévoir entre stratégie et modélisation économique.



« On savait que le modèle économique ce n'était pas uniquement les finances. Au final on a beaucoup réfléchi sur notre stratégie et notre ambition. On s'est servi du travail sur la révision de notre modèle pour remettre à plat notre modèle stratégique et notre vision à cinq ans ».

Olivier Guichardon, ONG Envol Vert

Dès lors les questions qui se posent aux ONG pour faire évoluer leur modèle les renvoient régulièrement à leur cadre stratégique : leur ambition, leurs valeurs et leur gouvernance. Sans cette « boussole » que représente le projet stratégique, les orientations prises risquent d'être guidées uniquement par des opportunités économiques à court terme, sans prendre en considération la contribution au projet stratégique de l'ONG et les implications en termes de valeurs et de sens.

La singularité du modèle économique

Si le terme de « modèle » peut renvoyer à une idée de modèle standardisé, il apparaît, à partir des éléments évoqués préalablement, que chaque ONG dispose d'un modèle économique spécifique, quand bien même on peut l'intégrer dans une « catégorie ».

Ainsi le domaine d'intervention de l'ONG, sa thématique privilégiée, son positionnement, son mode d'intervention, sa gouvernance, ses valeurs, ses ressources clés internes et son ambition vont l'amener à développer une proposition de valeur singulière. Dès lors, un modèle économique d'une ONG n'est pas répliquable de manière brute, dans la mesure où il est directement corrélié aux objectifs que l'on souhaite atteindre, mais il est possible de s'en inspirer et de l'adapter.

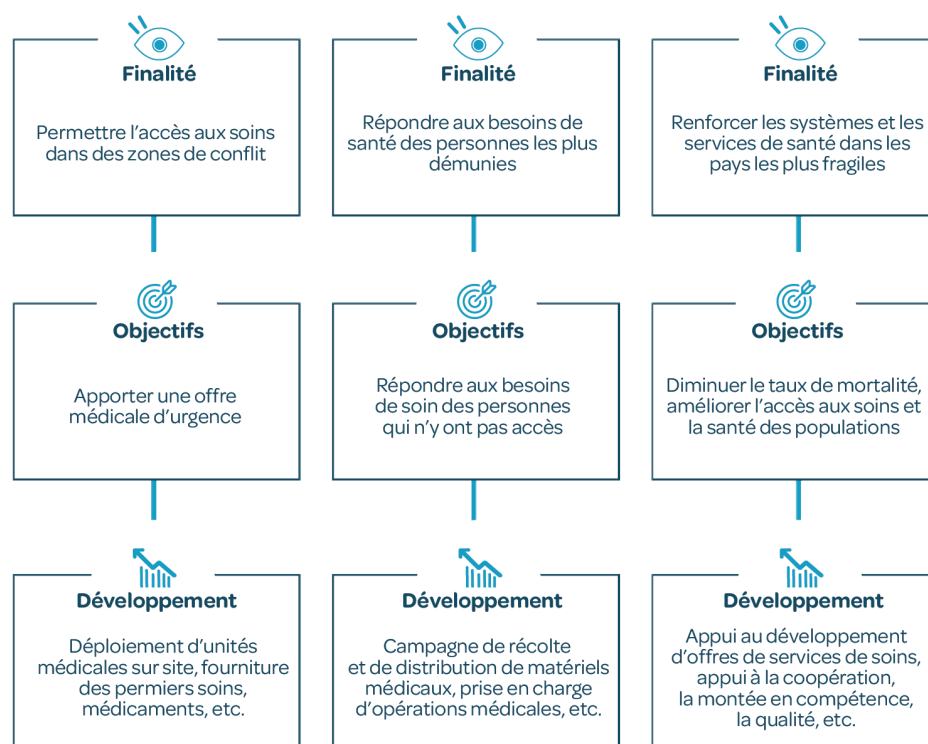


« Le modèle économique est au service de notre projet stratégique et de notre impact social. On n'est donc pas arrêté sur des façons de faire et cela fait notre particularité. Ce que l'on fait, comment on le fait et qui le finance évolue : notre modèle économique est en perpétuelle transformation ».

Barbara Shack, ONG Bibliothèques Sans Frontières

Des structures qui interviennent sur une même thématique peuvent donc développer des modèles très différents. De fait elles ne répondent pas aux mêmes problèmes, n'ont pas les mêmes impacts et ne fonctionnent pas de la même manière. Des positionnements stratégiques différents peuvent ainsi émerger en fonction de la problématique identifiée et des effets que chaque projet cherche à avoir sur cette dernière. Le modèle économique d'une organisation ne sera pas le même si elle cherche à améliorer la situation d'individus en difficulté, à faciliter l'accès à un service, à des biens ou des techniques, ou encore à renforcer des structures ou des systèmes d'action.

De façon schématique, différents positionnements peuvent donc être identifiés, qui renvoient à des stratégies et des objectifs distincts et impliquent parfois de mobiliser des ressources et des expertises différentes. À chaque fois, les ressources mobilisables ne seront pas les mêmes, ni les actions à mener, ni l'expertise ou le cœur de métier, ni l'impact :



Une organisation qui cherche à mobiliser des ressources pour mettre en œuvre son projet doit donc évaluer la pertinence des moyens envisagés et leur adéquation au projet. Le Rameau identifie ainsi sept grands types de modèle économique, se basant sur les principales sources de revenus de l'organisation.

Les 7 modèles socio-économiques associatifs

Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation par un tiers			
				Financements publics		Financements privés	
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation, etc.	Commande publique, convention de DSP, etc.	Subvention (État, collectivités locales et territoriales)	Co-financement 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

Source : <http://www.lerameau.fr/quels-sont-les-modele-socio-economiques-associatifs>

Ces différents moyens peuvent en outre être mobilisés simultanément en fonction des projets. La façon dont chaque projet combine ses ressources financières et humaines dépend ainsi de la nature des actions qui sont mises en œuvre et de la capacité de la structure à les mobiliser. Ces éléments peuvent également être considérés comme autant de leviers dont il faut évaluer la pertinence lorsqu'il s'agit de réfléchir à l'évolution de son modèle économique.

2.

**POURQUOI FAIRE ÉVOLUER
SON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?**

Le modèle économique permet de se projeter sur un mode de fonctionnement optimal puis de dessiner les marches qui permettront d'y parvenir. L'intérêt de travailler sur son modèle économique se pose donc à toutes les étapes de la vie d'une structure et pas uniquement aux structures en création. Ce concept permet de réfléchir et de se projeter sur des évolutions de contexte aussi bien interne (en lien avec les personnes, les dynamiques, les idées qui composent une organisation), qu'externe (en lien avec l'évolution des logiques institutionnelles, sociologiques, culturelles, environnementales, etc.). Derrière ce moyen de représentation de l'ONG, chaque structure réfléchit à son positionnement, son fonctionnement et son impact de manière dynamique, en lien avec le contexte dans lequel elle se trouve.

Les raisons pour lesquelles une structure est amenée à faire évoluer son modèle économique peuvent donc être très variées. Chercher à se transformer peut relever d'une nécessité : pour réagir à des évolutions données ou relever d'une aspiration, pour proposer et mettre en œuvre d'autres modes d'action et de développement.

Plusieurs raisons peuvent en outre se cumuler. Le modèle économique n'est donc pas tant quelque chose de posé « une bonne fois pour toute » qu'un objet au cœur de la réflexion et de la vie d'une structure, qui doit être travaillé pour donner une cohérence au projet, se donner les moyens, organiser ses actions, expliquer son projet, ou encore anticiper des évolutions.

Il peut être important de réfléchir à son modèle économique pour réagir et évoluer :

- faire face à une raréfaction des fonds publics ou une modification des conditions d'attribution de financements ;
- se conformer à une exigence des financeurs ;
- s'adapter à l'évolution de l'environnement ;
- se professionnaliser ;
- résoudre l'équation budgétaire.

Ou encore pour se renforcer et se développer :

- renforcer son impact ;
- répondre à des besoins ou des enjeux non ou mal résolus ;
- faire sens et renforcer la cohérence de son modèle ;
- proposer une réponse nouvelle, expérimenter ;
- rendre l'offre ou le service plus accessible.

Le risque de ne rien faire peut parfois être sous-estimé : il vaut mieux anticiper sur des éléments de contexte interne et externe qui pourraient être amenés à se poser et être à l'initiative de certains changements, plutôt que d'avoir à réagir une fois ces évolutions structurées par ailleurs. Si les structures ne maîtrisent pas toutes les variables des contextes au sein desquels elles s'inscrivent, elles peuvent néanmoins exercer une influence sur certains éléments.

1. RÉAGIR ET ÉVOLUER

Faire face à des contraintes externes

Faire évoluer son modèle économique peut notamment devenir une nécessité si les ressources dont la structure dispose pour mener ses actions changent.

Arrêt d'une ressource structurante pour l'organisation : comment poursuivre la mission si elle n'est plus financée ?

La question de la dépendance à une nature de financement peut se poser au moment où l'un de ces financements se tarie et qu'il faut réfléchir à d'autres modes de financement pour financer les actions.

Certaines structures font d'ailleurs de la diversité des sources de financement un indicateur de suivi et de pertinence de leur modèle économique. Un objectif du modèle économique visé peut être d'avoir une diversité suffisante de financements pour que la perte de l'un d'entre eux ne soit pas fatale à la structure :

“

« À sa création, Solthis était financé par un bailleur unique. Lorsque ce dernier décide d'un arrêt de ses financements à l'international, les subventions qui représentaient 70 % du budget de la structure s'arrêtent (...). Nous avons donc connu une évolution drastique de notre modèle économique. Le travail sur le modèle a d'ailleurs abouti à une augmentation substantielle du budget : « Nous sommes passés de trois millions à dix millions d'euros de budget, sur un modèle dépendant à 95 % de fonds institutionnels ».

Louis Pizarro, Solthis

“

« Nous ne voulons aucun financement qui ne dépasse 20 % de notre budget global pour assurer pérennité et indépendance ».

Olivier Guichardon, ONG Envol Vert

Les limites du financement par projet, qui ne prend pas en compte les besoins de financement dans une logique d'acteur

Les modèles économiques centrés uniquement sur des financements de projet génèrent des tensions fortes pour les ONG, qui sont obligées de s'inscrire dans une démarche de projet permanente. Les répercussions peuvent être de plusieurs ordres avec des difficultés à :

- gérer des phases transitoires entre deux projets, notamment sous la forme de tension de trésorerie ;
- financer l'ingénierie indispensable à la mise en œuvre du prochain projet ;
- prendre en charge les frais de structure, qui sont le plus souvent plafonnés.

Cela peut donc impliquer de faire évoluer son modèle économique sur différents plans :

- pour pérenniser ou renforcer sa capacité d'action, en constituant ou en renforçant ses fonds propres, ce qui pourra lui permettre d'assurer la continuité entre deux projets ou encore d'investir dans des projets ou des expérimentations qui ne rentrent pas dans les procédures d'appel d'offre ;
- pour mieux financer son fonctionnement, soit par des levées de fonds privés, soit en intégrant ces coûts de manière proportionnelle dans ses demandes de financement, ce qui pourra lui permettre de financer des fonctions supports ou encore de garantir et améliorer de manière continue son expertise (formation continue, etc.).

Dépasser des problématiques internes

Travailler sur son modèle économique peut également être motivé par le besoin de résoudre des enjeux internes à la structure, pour travailler sur le sens du projet et sur sa mise en œuvre, ou pour impulser des changements. En effet, une ONG ou une association ne conçoit pas son modèle économique strictement en termes de rentabilité. Le choix peut être fait par exemple de poursuivre des activités déficitaires parce qu'elles contribuent fortement à la mission de l'organisation (sa finalité) et de chercher d'autres activités ou sources de revenus afin de compenser. Développer une lecture en termes économiques de ses activités permet précisément de prendre des décisions stratégiques les plus informées possibles, que ce soit pour affiner la proposition de valeur d'une action, pour clarifier les coûts et les ressources mobilisables ou pour mieux valoriser auprès des organismes bailleurs et financeurs la valeur ajoutée apportée.

Des problématiques identifiées dans un premier temps comme strictement financières peuvent ainsi être liées à une lecture partielle des données économiques clefs de la structure. Faire évoluer son modèle économique peut justement être l'occasion de travailler sur les représentations qui sont à l'œuvre au sein de sa structure, pour les objectiver et éventuellement, déconstruire certaines perceptions, dans l'objectif de partager une vision commune de l'organisation. Le travail sur son modèle économique peut alors constituer un outil de planification et d'aide à la décision permettant d'affiner la stratégie d'une structure en fonction de la réalité de l'activité.

OBJECTIVER DES REPRÉSENTATIONS / RÉTABLIR LA CONFIANCE

Travailler sur son modèle économique peut impliquer de développer une meilleure lecture des différentes activités de la structure. L'expérience d'Oxfam France peut l'illustrer puisqu'à l'époque, l'ONG ne dispose pas de données précises sur ses magasins : représentent-ils un coût pour l'ONG ? Un centre de profit ? Des perceptions opposées coexistaient et le travail sur le modèle économique a permis de poser une analyse objective de leur situation financière. Il a également contribué à la construction d'une vision commune de leur contribution à la proposition de valeur d'Oxfam France. Alors que la question initiale envisageait la fermeture des magasins, le travail a abouti à mettre en évidence l'intérêt de les développer, non pas strictement comme levier financier pour l'ONG mais également comme support à la mobilisation bénévole et à l'engagement.



« On s'est rendu compte qu'il y avait en fait une perte de confiance globale : vis-à-vis des magasins, vis-à-vis du siège, vis-à-vis de la gouvernance bénévole, etc. Le processus a été aussi important que le résultat pour travailler sur ces enjeux de confiance. ».

Florent Planas, ONG Oxfam France

2. RENFORCER ET SE DÉVELOPPER

Renforcer son impact

Travailler sur sa proposition de valeur implique d'avoir une lecture fine des besoins sociaux auxquels l'organisation souhaite répondre. Si ces besoins évoluent, il est logique que la proposition de valeur évolue également.

Vouloir modifier son modèle économique peut donc être motivé par une volonté de renforcer son impact qualitativement, en améliorant la portée d'une action, ou quantitativement, pour en augmenter le nombre. La volonté de développer son organisation, d'avoir plus de moyens pour poursuivre ses actions peut ainsi être perçu comme relevant de la responsabilité de l'ONG.



« Ce qui justifie une accélération, ce n'est pas qu'on ait envie d'être une grande et belle organisation. Il y a aussi une question d'urgence : les inégalités extrêmes et l'appauvrissement de la population au nord et sud, les inégalités climatiques notamment au sud qui accroissent dramatiquement les inégalités... Ce sont des crises qui déstabilisent la société dans son ensemble et il faut donc agir vite. S'il y a un besoin sociétal fort, c'est notre responsabilité de déployer des actions à la hauteur des enjeux. »

Florent Planas, Oxfam France

Gérer le développement de sa structure

Faire évoluer son modèle économique peut alors répondre aux objectifs de développement que se fixe une structure, pour suivre et renforcer sa capacité à les atteindre. Il peut être nécessaire de travailler son modèle économique au début d'une phase de croissance, de façon à travailler les pistes et les options pouvant être mises en œuvre.



« On arrivait à une étape où la façon dont on travaillait n'était plus possible : il fallait que l'on passe à un autre stade et que l'on répartisse les responsabilités, la charge de travail, sur une base de travail plus large »

Olivier Guichardon, ONG Envol Vert

Expérimenter et proposer des réponses nouvelles

Les évolutions des besoins et des contextes d'action peuvent également constituer autant d'opportunités pour faire évoluer son modèle économique en lien avec l'élaboration de nouveaux projets, de nouveaux modèles d'action. Une structure peut ainsi travailler sur son modèle économique parce qu'elle souhaite expérimenter d'autres modalités d'action, voire d'autres modèles que ceux auxquels elle est habituée.

Travailler sur son modèle économique peut ainsi être motivé par une volonté de développer d'autres catégories de projet, à l'image de la création d'entreprises sociales.

EXPLORER D'AUTRES FAÇONS DE FAIRE ET DE NOUVEAUX MODES DE FINANCEMENT DES ACTIONS

Expérimenter de nouvelles modalités d'action pour les ONG peut déboucher sur la mise en œuvre de différents modèles économiques, distincts de la levée de fonds. Des logiques relevant de l'entreprise sociale peuvent ainsi être mises au service de la mission que se donne une organisation, à l'image de Bibliothèques Sans Frontières (BSF). Parmi les différentes actions développées, des logiques de co-développement et de coopération culturelle sont investies sous la forme d'entreprises sociales.



« J'ai l'impression que nous ne sommes qu'au début dans un monde en train de diversifier, d'innover, de trouver d'autres façons de financer les choses et d'autres façons de développer l'impact. Même si elles ne sont pas toujours faciles à saisir, il y a énormément de possibilités. »

Barbara Shak, BSF

3.

**COMMENT FAIRE ÉVOLUER
SON MODÈLE ÉCONOMIQUE**

Après avoir éclairé les motivations poussant l'ONG à faire évoluer son modèle économique, il est alors possible de s'engager dans la démarche. Nous rappelons que les éléments méthodologiques et les outils présentés ci-après ne prétendent pas être une démarche obligatoire à conduire : ils visent à apporter des repères pour des organisations souhaitant faire évoluer leur modèle économique et à les inspirer pour conduire leurs réflexions.

Chaque ONG disposant d'un contexte différent (marges de manœuvre, degré d'urgence, expertise et temps disponibles en interne par exemple), les éléments proposés ci-après sont à adapter aux spécificités de chacune.

1. LES ÉLÉMENTS PRÉALABLES

Mobiliser les bonnes personnes

La conduite d'une réflexion sur l'évolution du modèle économique peut avoir des répercussions sur l'ensemble de l'ONG : stratégie, recherche de financement, priorités des actions et mode de conduite des actions, reporting d'activité, communication, fiscalité, recrutement... La portée du travail sur la modélisation ne peut dès lors être significative que si les décideurs concernés sont impliqués dans la démarche.

Les ONG ayant participé à la capitalisation ont systématiquement constitué un groupe de travail sur le sujet (comité de pilotage, groupe de réflexion ou instance stratégique). Chaque ONG a structuré ces groupes en fonction de ses modes de fonctionnement : la taille de l'ONG, le degré d'implication des instances de gouvernance, le niveau de structuration de l'équipe de direction, le rôle des responsables de projets dans l'organisation sont des paramètres qui ont pu modifier la composition de ces groupes.



« Le travail a été opéré en constituant un comité de pilotage avec 8 personnes, représentatives de l'organisation. De manière plus espacée, un comité de pilotage élargi et ouvert à toute personne qui le souhaitait s'est réuni. Cela a été très utile pour partager les réflexions, faire adhérer à la démarche et aux orientations prises. Chaque participante a pu être un appui pour relayer les messages auprès de l'ensemble des équipes bénévoles et salariées. »

Florent Planas, ONG Oxfam France

Afin de favoriser l'exploration des idées, la structuration des réflexions, la participation du plus grand nombre et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes à la démarche, les ONG ont régulièrement fait le choix de structurer deux instances :

- **Une instance restreinte (quatre à neuf personnes le plus souvent) :** généralement composée de membres du conseil d'administration, de l'équipe de direction et de quelques salarié·e·s référent·e·s. Ce groupe a pour mission de porter la démarche, d'explorer les pistes de réflexions et de proposer des orientations d'évolution ;

- **Une instance élargie (de douze à trente personnes observées) :** ouverte aux membres et salarié·e·s intéressé·e·s par la démarche. Cette instance peut contribuer et apporter des pistes complémentaires, réagir sur les orientations proposées et favoriser le partage d'informations avec l'ensemble des équipes. Elle vise à impliquer les équipes dans la démarche (pour bénéficier de leur regard, de leurs idées) et à favoriser la mise en œuvre opérationnelle du projet.

Au-delà de ces instances de réflexions, la validation par les instances de gouvernance (Conseil d'administration notamment) du projet d'évolution du modèle économique et de ses répercussions sur le projet de l'ONG est une bonne pratique. Elle permet de partager les réflexions avec l'ensemble du Conseil d'administration et de s'assurer de leur adhésion à la démarche.

Plusieurs ONG ont souligné l'importance de mobiliser les équipes, y compris celles qui interviennent sur le terrain à l'étranger. Malgré la distance physique, elles sont directement concernées par la démarche, au même titre que les équipes du siège. Si la mobilisation physique de ces personnes dans les instances peut être plus complexe, leur mobilisation peut passer par des visioconférences et/ou des entretiens individuels. S'il est important de les impliquer dans les démarches de réflexion, il est aussi indispensable de les mobiliser sur les phases de partage des résultats.



BONNES PRATIQUES

La communication est un élément essentiel pour mobiliser des équipes dans la refonte du modèle économique de l'ONG. Il est important de bien expliquer en amont les objectifs et le cadre de leur implication, ainsi que le rôle des instances de validation des orientations à mettre en œuvre.

Il apparaît par ailleurs indispensable que chaque personne mobilisée dans la démarche puisse avoir un retour sur les décisions arrêtées.

Disposer d'une stratégie claire et partagée

L'ensemble des ONG mobilisées dans la démarche de capitalisation a souligné l'importance de disposer d'un projet stratégique clair et partagé pour s'engager dans la (re)définition de leur modèle économique. Que celui-ci soit abordé comme un « socle commun » pour construire les réflexions, comme une « boussole » pour la prise de décision, ou comme un « cadre de référence » pour fixer les limites acceptables en termes d'évolution, le projet stratégique apparaît comme un cadre de référence fortement mobilisé dans la démarche.



D'ABORD LA STRATÉGIE, ENSUITE LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

En se focalisant uniquement sur son modèle économique, l'ONG risque en réalité de ne travailler que sur des opportunités de revenus, détournant sa proposition de valeurs et potentiellement le sens de son action.

L'effort de structuration du projet stratégique permet de s'accorder collectivement sur le cap et l'ambition de l'ONG, facilitant l'arbitrage sur les opportunités existantes.

Si l'urgence de trouver de nouvelles sources de revenus est trop forte, il est recommandé de trouver les solutions pour sécuriser la trésorerie (découvert autorisé, prêt relais par exemple), permettant de travailler de manière itérative entre le projet stratégique, le modèle économique et la mise en œuvre opérationnelle.

“

« Le travail sur le modèle économique est quelque chose de complexe et il n'y a pas toujours une culture interne très forte sur ces dimensions. Mais l'approche pédagogique déployée a permis de créer une base commune de réflexion et de partager le sens de la démarche. La diversité des approches a été une richesse et le travail amont sur la stratégie a été la boussole pour nos décisions. »

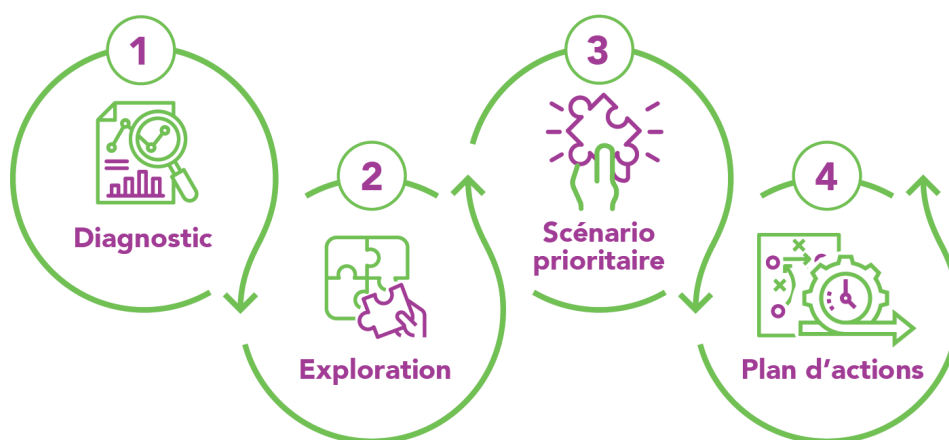
Annabella Orange, ONG Habitat Cité

Plusieurs ONG ont également mis en évidence un manque de culture interne étendue sur les questions économiques et financières. Pour certaines, le modèle économique peut être perçu comme un « gros mot » dans le monde des ONG : dès lors, des efforts pédagogiques, un effort d'acculturation et un travail sur la conduite du changement sont à opérer pour favoriser une participation de tous et toutes à la démarche.

Le sens donné à la démarche, le lien au projet stratégique et l'importance de sécuriser la pérennité de l'organisation et des impacts sociaux sont des éléments clés en termes de pédagogie pour faire adhérer à la démarche et aux réflexions.

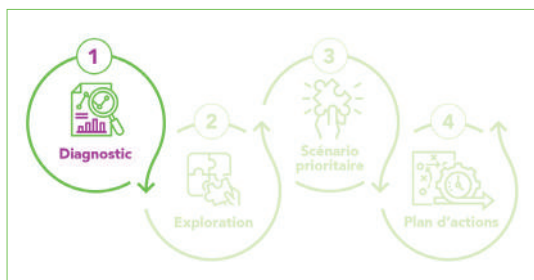
Certaines équipes dirigeantes ont fait le choix de ne pas employer le terme « modèle économique » pour ne pas stigmatiser la démarche de réflexion et s'assurer de l'implication de tous et toutes. Elles ont alors privilégié les termes de réflexion stratégique et opérationnelle. D'autres ont mobilisé ce terme sans difficulté et ont pu noter un renforcement de l'adhésion au projet de l'ONG.

2. MÉTHODOLOGIE ET ÉTAPES



1 - La phase de diagnostic

Les ONG qui ont participé à la capitalisation ont toutes démarré par une étape d'état des lieux. Cette phase leur apparaît essentielle pour disposer d'un même niveau d'information, avec des données objectivées. Cette étape permet de lever certaines représentations et de s'accorder sur : la hauteur des enjeux, le degré d'urgence, les secteurs les plus concernés.



“

« La phase d'état des lieux a permis d'objectiver les fantasmes sur ce que donnaient ou non les magasins. Cela a permis d'apporter une vision commune aux équipes salariées et bénévoles et au comité de direction. »

Florent Planas, ONG Oxfam France

Cette phase d'état des lieux passe généralement par une exploration de la documentation interne (données d'activité, analyse des comptes, des outils de gestion interne notamment) et met en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du modèle économique. Ce travail peut être conduit en interne si les compétences existent (par un responsable administratif et financier par exemple) ou en externe (étape réalisée dans le cadre du FRIO, appui de l'expert-e-comptable sur certains éléments par exemple).

L'analyse de la situation de l'ONG ne peut relever d'un simple « score » sur un ensemble d'indicateur. Il est indispensable de porter une analyse transversale sur la situation, en explorant un ensemble de d'informations que l'on retrouve dans les rapports d'activité, les comptes de l'ONG, ses outils de reporting et de gestion :

- **l'activité de l'ONG**, pour comprendre la capacité à conduire les missions : évolution du nombre de bénéficiaires, nombre d'actions conduites, nombre et qualité des partenariats mis en œuvre, évolution de l'impact généré ;
- **l'exploitation de l'ONG**, pour analyser la maîtrise des équilibres budgétaires : évolution du budget sur trois ans, équilibre économique sur les trois dernières années, part des recettes certaines sur l'année en cours, évolution et diversité des sources de financement, maîtrise des charges de structure, maîtrise du coût des principales actions ;
- **la structure financière**, pour identifier les risques de trésorerie et les besoins de structuration financière : niveau des fonds propres, évolution du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie, taux d'endettement, délai de paiement moyen des bailleurs notamment, besoins d'investissement ;
- **les logiques de dépendance** pour estimer les incidences en cas de retrait d'une action ou d'un bailleur : poids de la principale action dans le budget global de l'ONG, poids du principal financeur dans le budget, le poids des interventions dans un pays à risque sur l'ensemble du budget ;
- **les dimensions extra-financières**, permettant d'apprécier un ensemble d'éléments complémentaires : *turnover* des équipes, absentéisme, effort de formation, taux d'acceptation des demandes de financement, montant moyen des contributions des bailleurs.

Il s'agit ainsi de disposer d'une vision élargie de la situation de l'ONG, permettant de formaliser les éléments clés d'analyse à partir de faisceaux d'indices, qu'il conviendra de mettre en perspective avec l'activité de l'année et les événements rencontrés (internes, comme le départ de salarié·e·s ; ou externe, comme un contexte de crise dans le pays d'intervention).

Le recours à une matrice SWOT (cf ci-contre) peut faciliter la représentation rapide de l'état des lieux de l'ONG.

	POSITIF	NÉGATIF
INTERNE	FORCES	FAIBLESSES
EXTERNE	OPPORTUNITÉS	MENACES

Parmi les faiblesses du modèle économique, on peut notamment retrouver des éléments tels que :

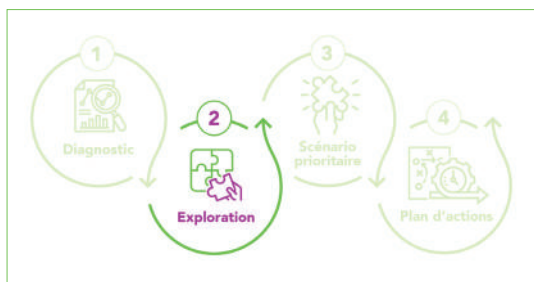
- une plus-value apportée difficilement lisible ;
- une dépendance trop forte à un bailleur ou un petit nombre de bailleurs ;
- un déficit sur un pôle, un secteur, une action ou l'ensemble de la structure :
 - lié à un déséquilibre entre la valeur apportée, le coût de production de la valeur et les financements captés pour conduire le projet ;
 - lié à un des éléments à caractère exceptionnel (événement géopolitique, retrait rapide d'un organisme financeur par exemple) ;
 - lié à une carence de pilotage ou de gestion de projet (mauvais contrôle des dépenses ou vision trop optimiste des recettes) ;
- un poids des frais de structure difficile à faire financer ;
- un manque de rationalisation de certaines dépenses ;
- un coût de la recherche de financement trop important ;
- une organisation non tenable à moyen terme (surengagement des équipes salariées, fonctions opérationnelles remplies par des bénévoles très investis et difficilement remplaçables) ;
- une structuration financière insuffisante (manque de fonds propres), ne permettant pas de porter de nouveaux projets.

Au-delà des faiblesses, l'analyse à partir du SWOT permet de mettre en évidence les forces sur lesquelles il est possible de s'appuyer, les menaces à anticiper et les opportunités à saisir.

2 - L'exploration des scénarii d'évolution

Le « *Business Model Canvas* » peut être un outil pertinent pour explorer différentes options de mise en œuvre. Il permet de synthétiser les réflexions d'évolution et de comparer les incidences attendues des différentes stratégies en présence.

Le « *Business Model Canvas* » est ainsi conçu comme un premier outil de simulation rapide, permettant de mettre en évidence les spécificités des différentes options se présentant aux dirigeant-e-s de l'ONG :



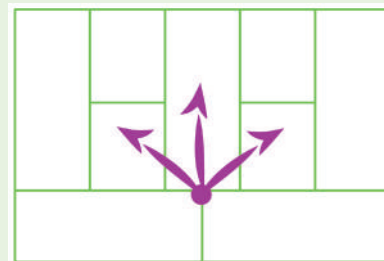
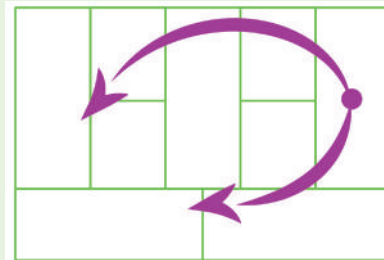
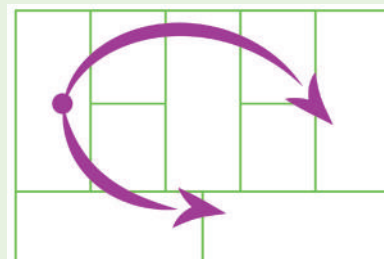
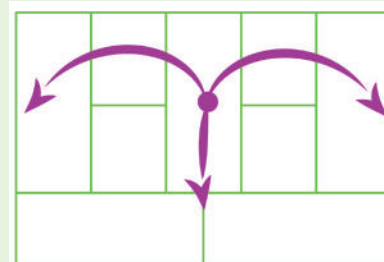
- **la transformation de la proposition de valeurs** : il s'agira d'analyser en quoi l'évolution du modèle économique amène une modification (positive comme négative) de l'offre de services, une modification des relations aux bénéficiaires et aux organismes bailleurs de fonds, ou une modification des bénéficiaires de l'offre de services ;
- **la modification du mode de production de la valeur** : qu'il s'agisse de s'appuyer sur les compétences existantes, de réduire des coûts, de développer la culture du partenariat ou de réduire la dépendance à un partenaire technique. Les options étudiées peuvent avoir des implications fortes sur les « métiers » de l'ONG ou sur les actions clés à mener en interne ;
- **le renforcement des revenus et/ou la réduction des dépenses** : la projection à travers le « *Business Model Canvas* » (matrice à neuf cases présentées en p.11) facilite l'identification de charges induites par les évolutions à venir et permet de ne pas sous-estimer certaines dépenses lorsque l'on modifie son modèle économique. Il permet par ailleurs de s'accorder sur les hypothèses de revenus amenés par les différentes options étudiées.

LE « BUSINESS MODEL CANVAS »

Le « Business Model Canvas » pour explorer différentes options de modèle économique :

Afin de structurer les réflexions d'évolution à partir du *Business Model Canvas*, plusieurs portes d'entrée peuvent être envisagées, parmi lesquelles :

- **repenser l'offre de services** : lorsque Habitat-Cité développe une activité en France à destination des personnes migrantes et celles en situation d'exclusion, cette ONG vise à réaliser son projet stratégique en s'appuyant sur de nouveaux formats d'actions. Cela impacte mécaniquement les bénéficiaires, l'organisation, les partenariats et l'équation de profit ;
- **évoluer grâce aux partenariats et les savoir-faire** : forte de l'expertise développée par les équipes internes et la capacité à fédérer des réseaux d'acteurs et actrices, l'ONG Solthis a été amené à développer une offre facturée (prestation de services), faisant évoluer la relation client et l'équation budgétaire de l'ONG ;
- **élargir les services accordés aux bénéficiaires** : afin de renforcer l'impact de son action, Envol Vert a fait évoluer son modèle centré sur des actions aux bénéfices de microprojets, pour amener ces projets à s'organiser en coopérative et à mutualiser un ensemble d'actions ;
- **s'appuyer sur une équation budgétaire différente** : en ouvrant des boutiques solidaires, Oxfam France cherche à développer de nouvelles sources de revenus, permettant de financer les activités « socle » de l'ONG. La création des boutiques vient modifier ses activités clés, les ressources clés et sa proposition de valeurs.



Pour ouvrir les réflexions sur l'évolution de leur modèle économique, plusieurs ONG accompagnées dans le cadre du FRIO ont eu recours à la méthode des scénarii. Cette méthode permet d'identifier les répercussions d'un ensemble de choix sur le modèle économique d'une ONG, en déclinant trois ou quatre hypothèses d'évolution différentes. C'est un outil d'aide à la décision, qui permet de se projeter dans les différentes hypothèses, pour en identifier les répercussions sur la proposition de valeur, sur le mode de production de la valeur et sur l'équation budgétaire.

LA MÉTHODE DES SCENARII

La méthode des scénarii est un outil d'aide à la décision, permettant de se projeter dans différentes versions de l'avenir. À partir de trois ou quatre grandes orientations, il s'agit de décliner les répercussions de ces orientations sur l'ensemble du modèle économique de l'ONG, ainsi que sur la contribution au projet stratégique de l'ONG.

Le but de l'exercice n'est pas de choisir un scénario prédéfini, mais de co-construire de manière éclairée un scénario idéal de développement à partir des réflexions issues des différents scénarii explorés.

Exemples de scénarii explorés :

- développer une nouvelle activité, permettant de générer des fonds propres ;
- augmenter le nombre de projets portés par l'ONG (aller vers d'autres pays) ;
- diversifier les sources de financement sur le même type d'activité ;
- arrêter une activité difficile à financer.

Pour chaque scénario étudié, il s'agit d'évaluer les implications sur les différentes composantes du modèle économique :

- Dans quelle mesure la proposition de valeur évolue dans ce nouveau scénario ? Quelles sont les incidences sur les bénéficiaires ? Pour les organismes financeurs ? En quoi cela peut-il modifier la relation avec ces parties prenantes ?
- Quelles compétences faut-il intégrer pour développer cette offre ? Dans quelle mesure cette nouvelle offre nécessite la structuration de nouveaux partenariats ou de nouvelles alliances ? Quelles sont les implications à anticiper en termes d'organisation ?
- Dans quelle mesure les dépenses vont-elles être amenées à évoluer au regard de la nouvelle offre envisagée ? Quels postes sont principalement impactés ? Quelles sont les effets attendus sur les revenus : quelle variation en volume, quelle évolution des typologies de organismes financeurs, quelle modification des formats d'aide notamment ?

À partir de ce travail exploratoire, il est alors possible de s'accorder sur les scénarii possibles, partagés et pertinents. De formaliser le scénario principal, renforcé par ce travail exploratoire.

Ce travail sur les scénarii permet d'explorer collectivement un ensemble d'idées et de s'accorder sur les hypothèses souhaitables et sur les hypothèses réalisables. À partir de ces travaux, il devient possible de co-construire un scénario souhaité, qui peut s'écarter des options étudiées ou s'inspirer de plusieurs d'entre eux.

D'autres méthodes d'exploration des idées ont été mobilisées lors d'accompagnement FRIO. C'est notamment la méthode qui a été mobilisée pour l'ONG Habitat Cité, qui dispose d'un nombre important d'actions et qui avait de nombreux projets de développement en tête. Un travail de priorisation des actions et des idées a été réalisé, croisant trois dimensions :

- la contribution de l'action au projet stratégique de l'ONG : c'est-à-dire dans quelle mesure l'action contribue à la réalisation du projet stratégique ;
- le potentiel économique de l'action : on apprécie ici la capacité de l'action à être *a minima* équilibrée (en intégrant sa part de frais de structure), et idéalement à dégager une marge (pour compenser des activités déficitaires) ;
- la facilité de mise en œuvre : cette dimension s'apprécie de manière assez subjective, car elle tient compte du ressenti des équipes sur la facilité à mettre en œuvre l'action. On tient compte ici des éléments techniques, des compétences internes, des partenariats établis et des moyens à mobiliser.

L'EXPLORATION DES ACTIVITÉS ET DES IDÉES

Cette méthode de hiérarchisation se construit en plusieurs étapes successives :

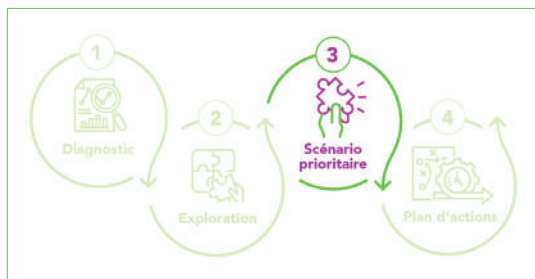
- **une phase préparatoire** : en fonction du contexte et de la situation de l'ONG, on priorise l'importance des trois critères de tri. Si l'équilibre budgétaire est prioritaire, le volet économique sera prépondérant ; si l'ONG traverse une crise de sens, le volet « contribution au projet stratégique » sera élevé ; si les équipes sont en difficulté, le critère « facilité de mise en œuvre » sera à privilégier ;
- **une phase exploratoire** : on liste collectivement l'ensemble des actions menées et les idées nouvelles de développement ou de diversification. Pour cela il est possible de travailler en « *brain post-it* » pour favoriser les réflexions individuelles et collectives ;
- **une phase de notation** : les membres évaluent de manière comparée les actions et idées identifiées à partir des trois critères ;
- **une phase de hiérarchisation** : en tenant compte de la pondération des trois critères.

A la fin de l'exercice, il est possible de disposer d'une hiérarchisation des actions, tenant compte du contexte de l'ONG. Pour une ONG qui a besoin de faire évoluer son modèle pour renforcer son impact social en priorité, puis pour augmenter ses ressources, avoir une moindre pression sur la mise en œuvre, il est possible de classer les actions dans l'ordre suivant :

- actions contribuant fortement au projet stratégique, à potentiel économique élevé et faciles à mettre en œuvre ;
- actions contribuant fortement au projet stratégique, à potentiel économique élevé mais plus complexes à mettre en œuvre ;
- actions contribuant fortement au projet stratégique, ayant un potentiel économique moyen quel que soit le degré de facilité de mise en œuvre ;
- actions contribuant moyennement au projet stratégique, avec un potentiel économique fort ou moyen, quel que soit le degré de facilité de mise en œuvre.

3 - Le choix d'un scénario prioritaire

L'exploration des différentes options doit permettre au collectif de s'accorder sur un scénario prioritaire, sur une projection partagée. Bien que comportant sa part d'inconnu, ce scénario permet de s'accorder sur l'orientation que l'ONG souhaite donner à son modèle économique, à partir de son projet stratégique.



Le choix du scénario prioritaire permet d'approfondir le modèle économique. Il s'agit alors de formuler les hypothèses qui sous-tendent le modèle, d'identifier les points de tension du modèle, les zones de risque pour aller les confronter à la réalité. Cette phase de confrontation peut notamment se dérouler par :

- les phases d'entretiens avec les partenaires de l'ONG et les bailleurs de fonds ;
- des études de marché pour les ONG développant des activités plus entrepreneuriales ;
- des expérimentations, en s'appuyant sur un réseau de partenaires ;
- des explorations à travers des approches inspirées du *design thinking* ou du design de service.

“

« Nous avons eu recours aux méthodes du *design thinking* et de l'*human design thinking* : cela a notamment été très utile pour l'animation des groupes de réflexion et pour la conduite d'entretien. Nous avons utilisé la méthode du *Minimum Viable Product* (NDLR : cf encadré page suivante), en lançant un prototype avant qu'il soit terminé. Cela permet d'identifier rapidement si l'idée tient la route, avant d'arrêter toute la stratégie. Nous l'avons même testé sur le *street marketing*. »

Barbara Shack, ONG Bibliothèques sans frontières

Ces différentes formes d'explorations permettent de réduire le risque lié à la transformation du modèle économique, en s'assurant de la pertinence des hypothèses et de la cohérence des options retenues. Elles permettent par ailleurs de « pivoter », c'est-à-dire de repositionner sa proposition de valeur et son modèle économique lorsque l'on s'aperçoit que le chemin emprunté n'est pas le bon.

L'exploration des hypothèses clés doit permettre de traduire le modèle économique en budget prévisionnel dit « de croisière », c'est-à-dire en phase de maturité au regard des orientations retenues. L'année de « croisière » est généralement considérée à un horizon trois à cinq ans. Elle permet de projeter les incidences budgétaires du modèle de croisière : évolution attendue des différentes catégories de revenus, variation projetée des différents postes de dépenses.

Des zones d'ombres persisteront malgré tout dans le projet retenu : il est alors possible de travailler avec trois niveaux d'hypothèses dans la formalisation de son modèle :

- **un scénario principal**, qui consiste en l'hypothèse la plus vraisemblable pour l'équipe dirigeante ;
- **un scénario pessimiste**, qui intègre un taux de concrétisation moins élevé des hypothèses retenues ;
- **un scénario optimiste**, permettant d'anticiper les incidences sur le modèle général, si les espérances d'évolution sont dépassées.

LE « *MINIMUM VIABLE PRODUCT* » (MVP)

Ou « produit minimum viable »

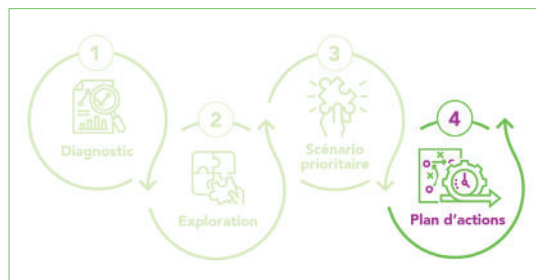
Cette méthode empruntée au monde de design vise à tester très rapidement une idée, à travers un prototype. A travers cette méthode, il s'agit de :

- **formuler un ensemble d'hypothèses que l'on souhaite explorer** : il s'agit de savoir ce que l'on souhaite découvrir à travers ce produit test (intérêt des bénéficiaires et quelle typologie de bénéficiaires, faisabilité du produit ou du service, pertinence des fonctionnalités envisagées par exemple) ;
- **définir à travers un travail itératif le format et le design global du MVP** : le produit ou le service doit être fonctionnel, mais son format « allégé » permet d'en réduire le coût pour la phase d'exploration ;
- **une phase de test en se confrontant au marché** : elle est également itérative et permet de tester différents MVP en s'appuyant sur les apprentissages de chaque phase de test ;
- **une phase de conclusion, permettant de passer du MVP au produit** ou au service final, en s'appuyant sur l'ensemble des apprentissages et des méthodes Agile pour finaliser le produit ou le service.

Le but de cette méthode est de valider très vite une idée ou un projet. Elle permet d'avancer vite sur l'exploration du concept, avant d'aller trop loin sur un projet et de s'apercevoir que l'idée n'était pas la bonne ou mal adaptée.

4 - La formalisation du plan d'actions

La formalisation du plan d'actions permet d'éclairer l'ONG sur les actions à mettre en œuvre pour passer de son modèle économique actuel au modèle économique en vitesse de croisière. L'identification de la bonne temporalité et des étapes clés doit permettre de mettre en évidence les incidences de l'évolution recherchées dans les prévisionnels budgétaires.



En effet, la diversification des ressources d'exploitation ou le lancement d'une nouvelle activité prend du temps et nécessite d'assurer l'équilibre économique et financier de l'ONG, en attendant de percevoir les fruits de cet investissement.

La structuration du plan d'actions peut suivre le format suivant, permettant de mettre en évidence :

- **Qui** : quelle(s) personne(s) doit (doivent) remplir cette mission ;
- **Quoi** : quelle action doit être réalisée ;
- **Comment** : quels moyens ou quelles méthodes doit-on mobiliser, notamment le temps de travail disponible pour réaliser l'action ;
- **Quand** : quand démarre l'action, quand doit-elle se terminer, quelles sont les grandes étapes éventuelles de cette action ;
- **Objectif** : à quoi doit aboutir cette action, qu'est ce que l'on recherche à travers sa réalisation.

Les ONG qui ont été accompagnées dans le cadre du FRIO sur leur modèle économique ont majoritairement vu leur plan d'action structuré sous la forme d'un diagramme Gantt¹ ou plus simplement de rétroplanning.



Afin de faciliter la mise en œuvre des premières actions, la création d'une feuille de route, plus détaillée, sur les six premiers mois semble être une bonne pratique.

“

« Notre ONG a bien avancé et évolué, mais ça s'est fait lentement. nous avons réussi à stabiliser le montant du financement de notre principal bailleur et à mobiliser de nouveaux financeurs (AFD et Fond social européen notamment). Nous avons réussi à atteindre notre équilibre budgétaire chaque année, en réduisant progressivement notre dépendance à un bailleur principal. »

Annabella Orange, ONG Habitat Cité

1. Un diagramme de Gantt est un outil de visualisation permettant de mettre en évidence l'ordonnancement dans le temps des différentes tâches d'un projet.

Un ajustement continu

L'expérience des ONG qui ont travaillé sur leur modèle économique dans le cadre d'un accompagnement FRIO met en évidence que ce travail relève d'une démarche continue, avec un accompagnement s'étalant sur six mois environ.



APRÈS L'ACCOMPAGNEMENT, TOUT COMMENCE !

Les accompagnements à la refonte du modèle économique réalisés dans le cadre du FRIO permettent avant tout d'appuyer les ONG à bien analyser leur situation, à explorer les options s'offrant à elles. Ils aident aussi à réaliser le meilleur choix au regard des spécificités de l'ONG et à formaliser le plan d'action idoine, permettant de renforcer les chances de réussite du projet.

Selon la maturité des réflexions et la clarté du projet stratégique, cette démarche peut durer six

à neuf mois. Mais cette phase n'est qu'une étape, ce n'est que lorsque l'ONG se lance dans la mise en œuvre de son plan d'action que les choses commencent : mobilisation des partenaires, identification de nouvelles opportunités, dépassement des difficultés rencontrées...

La mise en œuvre opérationnelle s'opère sur un temps long et les mutations des modèles économiques s'analysent généralement sur trois ans.

Cette logique de démarche sur du temps long s'explique par plusieurs facteurs :

- **la temporalité des projets et des actions mises en œuvre** : la création de boutiques commerciales, le développement d'une offre de services, le lancement de projet dans de nouveaux pays, la mobilisation de nouveaux types de financement (donateurs ou donatrices privé-e-s par exemple). L'ensemble de ces démarches prennent du temps, ont des implications en termes d'organisation, de culture interne et s'opèrent dans une dynamique de changement en continu ;



« Pour ce qui relève de la mobilisation des fonds institutionnels, nous avons réussi à dépasser nos prévisions réalisées cinq ans auparavant. Par contre, en matière de prestations et de mécénat, nous sommes encore loin de ce que l'on avait prévu ».

Louis Pizarro, ONG Solthis

- **une évolution continue de l'environnement des ONG** : les urgences humanitaires, les crises écologiques, les tensions géopolitiques ont des répercussions immédiates sur les ONG. Ces éléments peuvent mécaniquement jouer sur les priorités des organismes bailleurs. Parmi les ONG mobilisées dans le cadre de l'étude, on peut notamment citer une organisation qui a dû stopper très rapidement ses activités au Nicaragua, en raison de la crise politique et économique. Si les incidences sur les bénéficiaires de l'ONG, les citoyen-ne-s et le pays sont très lourdes ; elles ont également été fortes pour l'ONG, qui a dû réajuster son modèle pour faire face à cette situation exceptionnelle.

“

« Il faut être à l'aise avec le risque d'échec et bien identifier les choses sur lesquelles on peut se le permettre. On ne peut pas être à l'aise avec l'échec sur les financements clés de l'année en cours, mais on peut se le permettre pour tester des choses et préparer l'avenir. L'accompagnement FRIO a été dans la même logique : cela n'est qu'une phase d'étude dans le sens où cela donne une orientation, nous avons défini une offre de développement et son modèle économique mais nous ne savons pas exactement où nous allons. C'est la mise en œuvre sur le terrain qui apporte les réponses. »

Barbara Shack, ONG Bibliothèques sans frontières

3. EXEMPLES DE DÉMARCHES MISES EN ŒUVRE

Objectif : réduire la dépendance à un bailleur

À l'origine de l'accompagnement FRIO, l'ONG Habitat Cité se sentait en tension sur son modèle : une conscience que l'association se situait à une étape clé de son développement, et des interrogations fortes sur son modèle économique : la dépendance au principal bailleur (80 % du budget de l'ONG) en était l'élément principal.

Le travail réalisé dans le cadre du FRIO a permis en premier lieu de dresser un état des lieux objectif de l'ONG. L'analyse des données économiques et des outils de gestion a amené à prendre un autre regard sur les données comptables, notamment en distinguant les fonds mobilisés, reversés aux organismes partenaires locaux. Cette approche a permis d'éclairer les tensions ressenties du modèle économique.

Les nombreuses pistes de diversification sur lesquelles travaillaient l'ONG ont été requestionnées sous une triple approche : en quoi elles contribuent à la réalisation du projet stratégique, en quoi elles permettent de pérenniser l'activité de l'ONG, et dans quelle mesure elles sont faciles à mettre en œuvre, dans un contexte où l'équipe avait une charge de travail importante.

L'effort de scénarisation puis de priorisation a ainsi permis d'écarter un ensemble de pistes d'actions, pour se concentrer sur les plus adaptées au contexte de l'ONG. La traduction budgétaire de ces orientations a permis de s'assurer de la pertinence du modèle envisagé et de clarifier les priorités de développement.

Au final, l'ONG a choisi de structurer son approche autour de ses savoir-faire actuels (programmes à l'international et actions de solidarité en Île-de-France) plutôt que de se diversifier de manière trop importante sur des métiers non maîtrisés (gérer une boutique, un restaurant, une pépinière de projets solidaires par exemple).

Trois ans après ce travail, l'ONG a réussi à mobiliser de nouveaux partenaires (AFD et Fonds social européen notamment), permettant de réduire la dépendance au bailleur principal (Fondation Abbé Pierre). Le montant de l'aide perçue auprès du principal partenaire a été maintenu, mais le développement de nouvelles actions et de nouveaux partenariats a permis de réduire de vingt points son poids dans le budget de l'ONG (passé de 80 à 60 %) et est réparti sur plusieurs programmes.





Objectif : développer des activités permettant de couvrir les besoins en fonds propres, relevant des frais de structure, des frais RH, des frais de recherche de fonds et des cofinancements de projets

L'ONG Solthis a bénéficié dès sa création d'un financement important de la Fondation Bettencourt Schueller. L'arrêt de ce soutien, qui représentait 70 % du budget, a été accompagné par une mission d'appui à la diversification du modèle économique. Le repositionnement de l'ONG sur des financements institutionnels a permis un développement rapide des actions menées, en multipliant par trois le budget de fonctionnement en l'espace de cinq ans. Par ailleurs, ce repositionnement a mis en évidence un décalage entre les frais de structure et les modalités de financements des institutions (qui plafonnent le montant des frais de siège le plus souvent) et la nécessité de développer d'autres sources de revenus (idéalement non fléchés sur un programme) pour couvrir les frais de siège, développer des projets innovants « hors programmes » et permettre le cofinancement privé, obligatoire pour certains projets.

Solthis a ainsi cherché à diversifier ses revenus en recourant à la levée de fonds (*fundraising*) :

- d'abord en interne par le recrutement d'une personne dédiée : les résultats n'étant pas concluant, cette démarche a été arrêtée. L'ONG a mis en évidence la difficulté à trouver des personnes avec une réelle expérience de ce type de démarche sur les niveaux de salaires que les ONG sont en capacité de mobiliser ;
- puis en externe, en mobilisant un cabinet spécialisé. L'audit réalisé a amené à privilégier une approche « grands donateurs et donatrices » : le manque de notoriété auprès du grand public et un domaine d'intervention concernant le développement et non l'urgence limitent la possibilité d'être sur de la collecte auprès du grand public (de type « *street marketing* ») ; les démarches autour des livrets de partage, de l'arrondi sur salaire ou de l'arrondi solidaire semblaient également peu adaptées aux enjeux de l'ONG.

L'expérience de Solthis sur ce sujet montre à ce stade que la levée de fonds nécessite des moyens importants. Ainsi, sans ressources humaines ou compétences dédiées à cette activité, il est difficile d'atteindre des montants suffisants (à ce stade, les fonds levés ne représentent que 0,5 % du budget de l'ONG).

En complément de la levée de fonds, Solthis a développé des prestations de services en lien avec son cœur de métier. Il ne s'agit pas d'une modification de la « proposition de valeur » de Solthis mais d'un autre mode de contractualisation : ainsi près de 3 % du budget annuel de l'ONG passe par des formes de prestations de service, qui offrent plus de marges de manœuvre pour intégrer l'ensemble des frais de structure de l'ONG. Cette évolution nécessite cependant de s'assurer qu'il n'y a pas d'altération du sens de l'action et d'accompagner les équipes dans ce changement, qui peut inquiéter quant à une évolution de la culture interne de l'ONG. Pour ce faire, l'ONG a mis en place un processus interne de sélection des appels d'offre pour garantir qu'ils s'inscrivent bien dans la philosophie de l'organisation.

EXEMPLES DE MÉTHODE DE LEVÉE DE FONDS

- **La stratégie « grands donateurs et donatrices »** : cette approche vise à concentrer ses efforts de recherche de financements sur des grands donateur·rice·s. Il peut s'agir notamment d'entreprises, de fondations, de personnes fortunées en France ou à l'étranger ;
- **le *street-marketing* ou le recrutement de donateur·rice·s** : cette méthode vise à recruter directement des donateur·trice·s dans la rue, en privilégiant des engagements de dons dans la durée (dons mensuels par prélèvement). La démarche vise ainsi à assurer des revenus réguliers sur du moyen terme ;
- **l'ambassadeur·rice** : c'est une personne connue, qui met au service d'une ONG son audience et son potentiel de résonance. Elle porte les valeurs et les messages de l'ONG qu'elle représente. Lors d'une campagne de dons, elle permet de renforcer la visibilité de la démarche et d'offrir un accès à des publics (grand public ou grand donateur·trice·s) que l'ONG n'aurait pas pu toucher aussi efficacement seule ;
- **l'arrondi sur salaire** : c'est un mécanisme de micro-don qui se veut indolore pour le·la donateur·rice, qui accepte un salaire arrondi à l'euro inférieur chaque mois et reverse les centimes à une ONG partenaire. Ce volet peut être complété par l'employeur, qui peut choisir de doubler le don réalisé ;
- **l'arrondi solidaire**, variante de l'arrondi sur salaire, l'arrondi solidaire se pratique en caisse des magasins en proposant au client d'arrondir à l'euro supplémentaire : les centimes supplémentaires sont versés à une ONG partenaire. Ce volet peut être complété par le magasin ;
- **les livrets de partage** : ce sont des livrets d'épargne dont les intérêts annuels sont partagés entre la personne titulaire du compte et l'ONG partenaire. Le·la titulaire reverse ainsi 50 % de ses intérêts à l'ONG chaque année et bénéficie en contrepartie d'une exonération d'impôt sur le revenu.

Quelle que soit la méthode employée, le sens de la collecte (pourquoi on collecte des fonds, à quoi ils vont servir), vos valeurs et votre projet stratégique doivent être au cœur de votre démarche de levée de fonds.



Objectif : créer une nouvelle activité pour financer les missions initiales de l'ONG

Oxfam France a créé il y a plus de dix ans des magasins solidaires, avec l'objectif de dégager des recettes permettant de financer les activités de l'ONG. Cependant, les coûts engendrés par la gestion des magasins n'ont pas permis de dégager les marges attendues initialement. La question de la fermeture des magasins a donc été envisagée.

L'état des lieux réalisé à travers le FRIO a permis de mettre en évidence l'équilibre économique des magasins, les enjeux de structuration organisationnels (gérer les magasins en direct au sein de l'association et non à travers une filiale) mais surtout, de montrer d'autres effets générés par les magasins solidaires.

Ainsi il est apparu que les magasins contribuaient de manière très active à deux éléments clés pour l'ONG :

- la notoriété et l'interface avec le public sur les territoires : la visibilité des magasins contribue activement au renforcement de la notoriété de l'ONG en local ;
- la mobilisation des bénévoles : des synergies fortes apparaissent entre les magasins et les quartiers généraux de l'ONG, favorisant l'implication des bénévoles et des militant-e-s.

Le plan d'actions mis en œuvre a ainsi été structuré autour de quatre axes prioritaires :

- renforcer la notoriété et les interfaces avec le public ;
- développer les synergies autour des magasins, pour fédérer les bénévoles en groupes locaux ;
- porter le message d'Oxfam France sur les territoires ;
- assurer la viabilité économique des magasins sur le long terme.

Si dans ce cas le projet n'a pas abouti à la création de marges économiques pour financer les actions de l'ONG, le travail réalisé a permis de questionner la proposition de valeurs au regard du projet stratégique d'Oxfam France et de mettre en lumière l'ensemble des contributions des magasins à ce projet. Dès lors, le développement des magasins solidaires s'avère être une composante importante du mode de production de la valeur d'Oxfam France et est au cœur de la stratégie de développement de l'ONG actuellement.



Objectif : mobiliser des leviers entrepreneuriaux au bénéfice des objectifs et de la mission de l'ONG

L'ONG Bibliothèques sans frontières (BSF) travaille pour l'accès à la connaissance de celles et ceux qui en sont le plus éloignés dans l'objectif de renforcer les capacités des populations partout dans le monde. À ce titre, elle ajuste, renouvelle et explore des modalités d'action variées en vue d'atteindre ces objectifs, y compris en puisant dans les répertoires de l'entrepreneuriat social ou du co-développement.



« Quand on parle de Business Model, de source de revenu, de social impact capital, sans explicitation et en allant trop vite, on oublie de préciser que c'est ça qui permet l'impact. C'est en revenant sur l'impact qu'on dépasse les freins : il faut toujours revenir sur le pourquoi. Dans les questions de business model on entend business et on pense que le pourquoi c'est l'argent. Alors qu'en fait l'argent c'est le comment ».

Barbara Shack, ONG Bibliothèques sans frontières

Des réflexions qui engagent la structuration globale de l'ONG

Le développement d'entreprises sociales permet d'explorer de nouveaux modèles économiques, d'impliquer différemment les personnes et les bénéficiaires des actions, de mobiliser de nouvelles modalités de financement, en cohérence avec les objectifs et la mission de l'association. La mobilisation de ces leviers, inscrits dans une logique entrepreneuriale tout autant que dans une logique sociale et sociétale, pose différentes questions, notamment en termes de faisabilité fiscale, juridique et économique, qu'un travail sur le modèle économique doit permettre de clarifier. Ces pistes de développement interrogent la structure globale de l'ONG qui a créé une SASU (société par actions simplifiée à associé unique), une structure commerciale qui appartient à l'association. Les questions liées à l'entreprise sont discutées au sein du Conseil d'administration de l'association : cela peut impliquer d'avoir dans son équipe des personnes à l'aise avec des notions relativement étrangères au milieu associatif (TVA, taxes, bénéfices, etc.).

La difficile prise en compte du droit à l'erreur dans l'innovation

Le droit à l'erreur est très compliqué à faire valoir dans le cadre des financements institutionnels aux associations. Pourtant, le modèle porteur d'impact et adapté ne se trouve pas forcément du premier coup : l'ONG a par exemple créé une première structure qu'elle a fermée avant de trouver une structuration adéquate.

Objectif : se structurer pour faire face à son développement en renforçant les approches coopératives et collectives

L'ONG Envol Vert au bout de sept années d'existence rentrait dans une phase de développement avec des entrées et des besoins financiers plus importants, ainsi que l'atteinte d'un point limite dans l'engagement bénévole possible nécessitant d'envisager des recrutements. Le projet stratégique et sa déclinaison dans le modèle économique de l'organisation a mis l'accent sur les approches collectives et a permis le renforcement des logiques de coopération et de contribution au projet sur différents niveaux :

L'évolution et la structuration de l'engagement bénévole

Même si elle n'a pas connu une croissance proportionnelle à l'augmentation du budget, l'implication et la valorisation de l'engagement bénévole fait partie du modèle de la structure. Néanmoins pour ses membres les plus impliqués, la pérennité de leur engagement ne pouvait se poursuivre uniquement sur le mode du bénévolat. Des personnes impliquées bénévolement dans la création et la structuration de l'ONG ont donc été recrutées de façon à permettre la poursuite de leur engagement.

Un travail important a également été mené pour créer le lien entre le Conseil d'administration et les équipes opérationnelles sur le terrain. Le fait d'impliquer les membres du CA, compétent·e·s sur ces enjeux de vision stratégique et de modèle économique, a été perçue comme essentiel.

Au-delà du temps de travail sur la stratégie et le modèle économique, le travail des bénévoles et du suivi des dossiers dont ils et elles ont la charge a fait l'objet d'un effort de structuration, de façon à permettre d'accompagner la professionnalisation de l'ONG. Ce point est d'autant plus important que les équipes bénévoles peuvent connaître des roulements qui complexifient ce suivi. L'animation de la vie associative a donc été définie comme une fonction à part entière de façon à prendre en charge l'animation de toute la structure et faire le lien, en s'appuyant sur des outils d'animation et de structuration impliquant tout le monde, y compris les bénévoles.



La collaboration et le travail collectif avec d'autres structures

Le fait de pouvoir travailler avec d'autres acteurs et actrices apparaît comme une tendance lourde dans les ONG. Or, entre organisations qui mènent des actions qui peuvent être similaires, les phénomènes de concurrence, voire de compétition notamment pour l'obtention de financements, ne sont pas négligeables. La volonté de briser cette concurrence nécessite un travail de coordination important ainsi que la construction d'une confiance : « *c'est de l'humain d'abord, des rencontres. La question est de construire la confiance pour partager les combats communs plutôt que de souligner les différences* ».



« Les bénévoles font partie du modèle de la structure, nous valorisons cette contribution volontaire et c'est important de pouvoir valoriser ce temps passé qui a une valeur. Nous n'avons pas été dans un mode de consultation uniquement mais dans un mode contributif et de codécision stratégique ».

Olivier Guichardon, ONG Envol Vert

L'ONG a formalisé un collectif, un espace commun d'agenda et de discussion qui permet de mutualiser sur des campagnes communes, à travers All4trees.

Si les campagnes de levée de fonds auprès des donateurs-rices individuel-le-s sont laissées à chaque organisation, All4trees permet de mener des actions collectives de communication, de plaidoyer, de recherche de financement également. Le collectif vise à construire la confiance, s'assurer d'une vision partagée et permet d'organiser le rapprochement et le dialogue entre structures, en créant une zone formelle d'échanges autour de sujets communs. La recherche commune de financement permet ainsi de dépasser certains seuils de taille et d'ancienneté, ce qui permet de rassurer les organismes bailleurs qui ne donnent plus à une seule structure. L'objectif est également de pouvoir augmenter l'impact et le poids d'une campagne ou d'une demande de financement.



« C'est l'impact et l'objectif d'impact qui nous ont permis de travailler sur l'ego associatif. Briser la vision de concurrence est essentiel. La vraie question est sur les organismes bailleurs mais plutôt que de se dire qu'on est en compétition, on peut présenter nos complémentarités, sortir de cette logique de concurrence et en plus, s'enrichir de travailler avec d'autres acteurs et actrices ».

Olivier Guichardon, ONG Envol Vert

Bibliographie et ressources

Sites ressources :

- Association Française des Fundraisers : <https://www.fundraisers.fr/>
- Centre de Ressources Environnement du DLA, *Trajectoire socio-économique* : <http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>
- GRP LAB (Université de Bordeaux) : <http://www.grp-lab.com/>
- Le Rameau et ADASI, *Les modèles socio-économiques des associations* : <https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>
- Strategyzer : <https://www.strategyzer.com/>

Guides et articles :

- France Active, *Entreprise sociales et solidaires : le modèle économique d'utilité sociale*, 2017
- Lehman-Ortega, *(Ré)inventez votre business model*, 2017
- Moingeon et Lehman-Ortega, *Genèse et déploiement d'un nouveau Business Model : l'Étude d'un cas désarmant*, 2010
- Osterwalder et Pigneur, *Business model nouvelle génération*, 2011
- Projets Assistance Services et Coordination SUD, *Les financements accessibles aux ONG françaises : panorama général et conseils méthodologiques*, 2018



Rassembler et agir **pour la solidarité internationale**

Crédit photo couverture : © Freepik@hope_stock

Création graphique : Benjamin Madelainne

Mise en page : Laura Vidoni

Relecture : Bénédicte Bimoko

14, passage Dubail 75010 Paris

Tél. : +33 1 44 72 93 72

www.coordinationsud.org

juin 2020