



# Fiche-outil : Le modèle économique

## Fiche 8

### À qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche est principalement destinée à des animateurs/trices de projet ou à des agents de développement souhaitant mieux gérer le modèle économique de leur projet.

### À quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de bien gérer le modèle économique d'un projet et propose des outils pour le faire. Pour l'utilisation de chaque outil, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

### Pourquoi cette fiche ?

La dimension économique de l'action collective se résume sommairement au recensement des besoins de moyens nécessaires aux activités envisagées, en particulier les ressources financières et humaines<sup>1</sup>, et à l'assurance d'avoir les sources de financement correspondantes. Le but étant de respecter l'équilibre budgétaire nécessaire à la conduite des actions. Cette dimension est importante pour la réussite de l'action collective et sa pérennité. En effet, une action doit avoir les moyens de son développement et de sa pérennité; ce qui lui permet d'avoir une certaine autonomie pour s'affranchir des contraintes conjoncturelles.

Cette question est d'autant plus importante que les ressources publiques sont entrées depuis plusieurs années en phase de décroissance. Il est donc essentiel de penser dès le démarrage d'un projet soit à l'indépendance financière relative, par rapport aux subventions publiques, soit à s'assurer des soutiens nécessaires avant de lancer le projet.

1 - De manière générale, les moyens couvrent les ressources humaines, physiques, financières, naturelles et sociales. Mais concrètement les ressources les plus visées sont les ressources financières et humaines. On peut pertinemment ajouter le capital social (relations, confiance, partage de valeurs) et exercer une attention particulière à la dimension qualitative du capital humain (voir fiche gérer les partenariats).



## Fiche-outil : Le modèle économique (suite)

Pour autant, les étapes de démarrage et/ou d'amorçage (plus ou moins longues) bénéficient encore le plus souvent de soutiens publics. Il est essentiel dès lors d'accorder une attention particulière à la dimension économique lors de la réflexion sur le projet.

Dans le cadre du projet ABILE, la dimension économique des actions de développement local de l'AB a été étudiée avec la participation active des animateurs/trices de projet. Plusieurs questions se sont posées : A quel moment de la vie du projet cette dimension apparaît-elle? Comment la régler ? Comment construire un budget? Comment assurer le suivi de la réalisation de ce budget ? Comment assurer la viabilité économique du projet ? Comment raisonner cette question en tant qu'animateur/trice ?

Cette fiche présente donc la méthode du modèle économique en essayant de répondre à ces interrogations.



# Bonnes pratiques / Points de vigilance

L'étude des actions suivies dans le cadre du projet ABILE a montré que la question de l'estimation des besoins financiers a été abordée dans 3 cas sur 5 au démarrage du projet. Ceci témoigne de l'importance de cette dimension. Dans les 2 cas où cette question n'a pas été posée au démarrage, elle est apparue 2 ans après à l'occasion, par exemple, du montage d'un dossier de demande de financement. On le voit, le fait de composer avec la gestion des aides publiques oblige les animateurs/trices de projets à poser la question de la construction d'un budget et à suivre la réalisation de ce budget pour pouvoir justifier, si besoin, les différents usages des ressources obtenues.

Nous pouvons donc relever comme une bonne pratique, la présence de la dimension économique dans la conception puis la conduite des actions, même pour celles qui l'ont intégrée plus tard. Nous attirons l'attention, toutefois sur l'importance d'avoir une démarche plus complète et formalisée de la dimension économique dans la réflexion sur le montage du projet. En effet, cette dimension ne doit être abordée par la contrainte des demandes de financement ou être réduite à la simple estimation des besoins financiers. La dimension économique pose avant tout les questions des objectifs du projet, de l'ensemble des moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs et de la viabilité économique du projet. Ceci se traduit concrètement, en termes monétaires, par la construction d'un budget complet, et par le souci d'assurer de manière permanente l'équilibre de ce budget.

Un autre constat de l'étude : la collecte d'informations pour l'étude de la dimension économique des actions du projet ABILE a montré que le suivi budgétaire et opérationnel n'était pas une tâche toujours facile pour les animateurs/trices de projet. Ceci est dû d'une part à l'absence fréquente d'outils formalisés de suivi, et d'autre part au mouvement de changement fréquent des animateurs/trices.

Un point de vigilance important consiste à se doter d'un outil de suivi du budget (évolution, réalisations) propre au projet. Cet outil doit être formalisé; il n'est certainement pas nécessaire d'avoir recours à des logiciels sophistiqués, une simple feuille d'un tableur (Excel ou logiciel libre) peut suffire. Ce qui est aussi important c'est de faire un suivi régulier, avec les mêmes outils pour garder la cohérence durant l'ensemble de la vie du projet. Le suivi budgétaire sert aussi comme outil de pilotage du projet et permet de prévenir d'éventuelles difficultés.



# Mieux intégrer la dimension économique du projet

La dimension économique évoque au premier abord la question de la vie financière du projet : rentrées et sorties d'argent. Mais ce volet ne représente qu'une traduction monétaire d'un certain nombre de flux et d'activités. Donc la question économique se pose alors en amont de la vie financière et elle renvoie à un second volet, celui du choix des visées, des activités du projet et des moyens nécessaires. Ce volet est abordé au niveau même de la conception du projet, ou dans les grandes phases de développement ou de réorientation du projet. Enfin, par l'expérience des actions du projet ABILE, il est apparu un troisième volet nécessaire pour un animateur/trice, celui de disposer d'un outil de gestion d'informations relatives aux différentes réalisations (actions, calendriers de travail, etc.) dans la conduite opérationnelle du projet. Pour mieux intégrer la dimension économique, nous présenterons des outils pour ces trois volets : économique, financier et opérationnel.

## Outil 1 : Le modèle économique

### Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

La notion de modèle économique est récente et recouvre un sens relativement large. Ainsi plusieurs termes sont utilisés en France, dont celui de modèle d'affaire ou de modèle d'activité, en lien avec la traduction du terme anglais « *Business Model* ». Pour une structure lucrative, une entreprise par exemple, le modèle économique répond à la question : comment l'entreprise crée-elle de la richesse (la valeur ajoutée) à partir de l'offre qu'elle propose à ses clients, et la répartit-elle entre les parties prenantes au projet? Pour une structure non-lucrative, ce qui est le cas des projets de développement local de l'AB, le modèle économique désigne une représentation de comment cette structure organise son fonctionnement, développe et finance ses activités de manière à assurer l'équilibre financier et à être viable sur la durée du projet.

L'objectif d'un modèle économique pour un projet de développement local est donc d'assurer un fonctionnement sain respectant l'équilibre financier et les conditions d'une viabilité écono-

mique. Le modèle économique est un élément fondamental de la stratégie de la structure porteuse du projet.

Le modèle économique pour un projet doit être réfléchi et défini à l'avance, dans la phase de conception du projet (Voir figure 1).

Il comprend la définition :

- Des objectifs du projet, des activités innovantes qui constituent la proposition de valeur du projet. Ces éléments sont définis en lien avec les enjeux et besoins des bénéficiaires du projet.
- Des moyens nécessaires pour la réalisation de ces activités. C'est la définition de la structure des coûts.
- Des sources de financement envisagées. Définition des partenaires du projet et des ressources extérieures que l'on peut mobiliser.

Les ressources internes qu'il est possible de mobiliser : trésorerie, ressources humaines (compétences, savoir-faire, créativité...). Les ressources bénévoles. Ceci suppose de trouver un modèle viable prenant en compte les risques et les évolutions possibles. Le modèle doit pouvoir s'adapter aux évolutions de l'environnement.

L'outil se présente sous la forme d'un tableau synthétique comprenant les différents volets à renseigner. Il est sous format numérique et peut être édité en A3 pour un usage sur papier.

## Mieux intégrer la dimension économique du projet (suite)

Le modèle économique est élaboré collectivement par l'équipe du projet (chef ou leader politique, animateurs/trices et toutes les personnes impliquées dans le projet). Il sert dans un premier temps à apprécier la faisabilité économique du projet. Puis ensuite il est utilisé par l'animateur/trice pour suivre et piloter la gestion du budget.

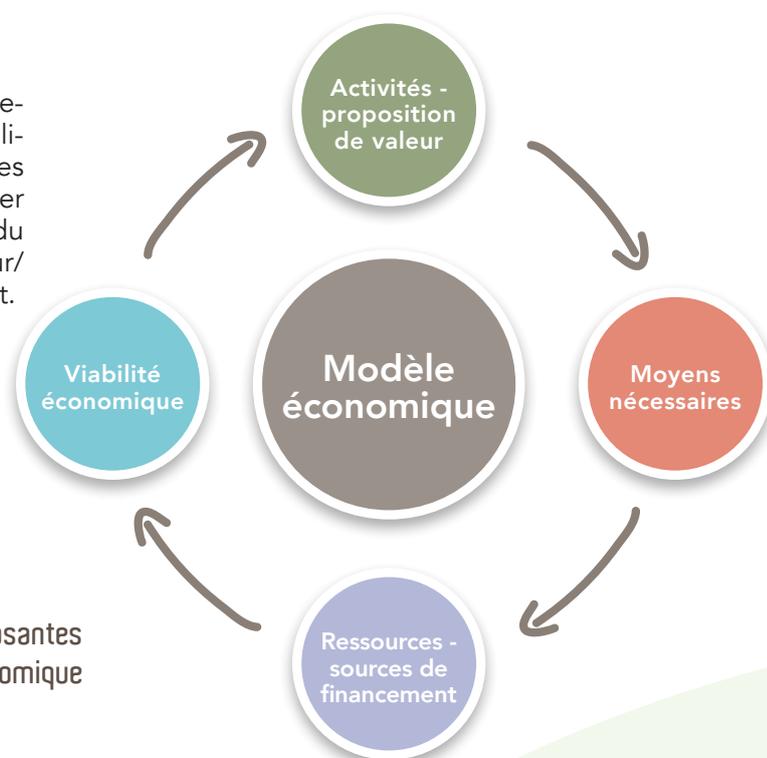


Figure 1 : les différentes composantes du modèle économique

### Modèle économique

Nom du projet :

Date :

Projet (proposition de valeur)	Bénéficiaires	Actions clés	Partenaires clés	Ressources clés
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels enjeux et besoins des bénéficiaires ciblés par le projet ?</li> <li>Quelle réponse le projet apporte-t-il aux besoins concrets des bénéficiaires ciblés ?</li> <li>Quelles solutions concrètes le projet apporte-t-il aux bénéficiaires ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les segments de bénéficiaires ciblés ?</li> <li>Quel type de relation chaque segment de bénéficiaires attend-il du projet ?</li> <li>Quelle incidence en termes de coût ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les actions clés nécessaires pour conduire le projet ?</li> <li>Quel lien avec les relations bénéficiaires ?</li> <li>Quel coût ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qui sont vos partenaires clés ? Faire une typologie de vos partenaires ?</li> <li>Quelles sont les ressources clés que vos partenaires proposent ?</li> <li>Comment les partenaires prennent part au projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels types de ressources clés la conduite du projet requiert-elle ?</li> <li>Lister les ressources nécessaires en fonction des actions choisies, et du type de relation bénéficiaires visés.</li> </ul>
Structure des coûts			Sources de financement	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les coûts (dépenses) les plus importants générés par le modèle économique ?</li> <li>Quelles sont les actions clés les plus coûteuses ?</li> <li>Définir les coûts fixes du projet ?</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour quelle proposition de valeur les partenaires sont-ils prêts à payer ? Combien sont-ils prêts à payer ?</li> <li>Quels sont les sources de financement possibles, internes et externes ?</li> <li>Quelle est la part de chaque source de financement dans le budget global ?</li> </ul>	

### Outil 2 : Construction et suivi du budget

Cet outil représente la traduction monétaire du modèle économique. Il consiste principalement en la construction du budget ; puis il permet par la suite le suivi budgétaire des actions du projet. Dans la pratique, un découpage annuel du budget est utile pour le suivi assuré par l'animateur/trice. Mais dans une perspective d'analyse économique du projet, on peut procéder au découpage du budget selon les différentes phases de la vie du projet. Le travail réalisé dans le cadre du projet ABILE l'a été dans cette perspective.

L'objectif de l'outil de construction et suivi de budget d'un projet est donc d'assurer un fonctionnement sain respectant l'équilibre financier et veillant au maintien de cet équilibre dans le processus de mise en œuvre des actions du projet. C'est l'outil de pilotage financier pour l'animateur/trice de projet.

La construction d'un budget comprend trois volets :

- L'identification des différents besoins de moyens. Il s'agit notamment des besoins financiers, mais également des besoins en ressources humaines ou matérielles dont la mobilisation se traduit par un coût financier (payé par le projet ou acquis en don). On distingue ici les besoins d'investissement et ceux du fonctionnement.
- Le calcul des coûts monétaires des différents besoins identifiés dans l'étape précédente (coût d'achat, location, journée de travail, coût de structure, etc.).
- L'énumération des différentes ressources financières et leurs sources. On peut classer ces sources selon qu'elles sont en autofinancement ou extérieures. On peut avoir pour ces dernières plusieurs catégories selon les types de partenaires du projet.

L'outil est une feuille de tableur qui présente sous la forme d'un tableau synthétique les 3 volets à renseigner. Il est sous format numérique et peut être édité en A3 pour un usage sur papier.



## Mieux intégrer la dimension économique du projet (suite)

### Exemple de construction & suivi de budget

Structure porteuse :	Projet :	Période :		
Actions	Besoins		Ressources	
	Nature	Montant	Sources de financement	Montant
<b>Investissement :</b>	Achat d'ordinateur	1 400 €	Autofinancement	5 100 €
			Conseil Régional	10 000 €
<b>Fonctionnement :</b>			DRAF	6 000 €
<b>Ex : Montage et animation du projet</b>	Mi-temps : 15 000 €/an	15 000 €		
<b>Conduite atelier 2</b>	Animateur/trice projet : 3j x 500 €	1 500 €		
	Intervenant extérieur : 1j x 700 €	700 €		
	Frais de communication	1 000 €		
	Achat de fournitures	1 500 €		
<b>Installation parcelle (plants et travail)</b>	Coût de production : 4000€	4 000 €	Exploitation du Lycée agricole	4 000 €
<b>Participation pédagogique totale :</b>	Enseignants : 20 1/2 journée x 250 €	5 000 €	Centres de formation agricole	5 000 €
<b>Vulgarisation</b>	Animateur/trice : 5 1/2j * 250 €	1 250 €	Ministère de l'agriculture	1 250 €
<b>TOTAL</b>		<b>31 350 €</b>		<b>31 350 €</b>

### Outil 3 : Relevé de réalisations

Pour la conduite opérationnelle, l'animateur/trice a besoin de saisir et de gérer les informations relatives à la mise en œuvre des actions. Il s'agit de mettre en place un outil de suivi d'informations, sous la forme d'un tableau Excel, avec une organisation thématique pour l'enregistrement (par exemple : temps de travail, dépenses, recettes, etc.).

Certains organismes professionnels utilisent des logiciels dédiés à la gestion de l'information, comme par exemple le logiciel OCTAGRI, utilisé en Chambre d'Agriculture, ou ISAGI, utilisé par la FNAB. D'autres logiciels de gestion de données sont accessibles sur le marché ou en téléchargement libre.

**Rédaction :** *Mohamed Gafsi, Philippe Fleury, Céline Cresson.*

**Avec la participation** (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Claire Brachet, Amélie Bresson, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prioux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : <http://projet-abile.blogspot.com/>

## Contacts

*Céline Cresson*, ITAB - [celine.cresson@itab.asso.fr](mailto:celine.cresson@itab.asso.fr)

*Philippe Fleury*, ISARA-Lyon - [pfleury@isara.fr](mailto:pfleury@isara.fr)

**Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.**

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE-OUTIL 8, « Le modèle économique », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjivanou et Flore de La Taille ([floregrafic@wanadoo.fr](mailto:floregrafic@wanadoo.fr)).

Crédits photos : C. Cresson, ITAB. Commission Européenne.

