



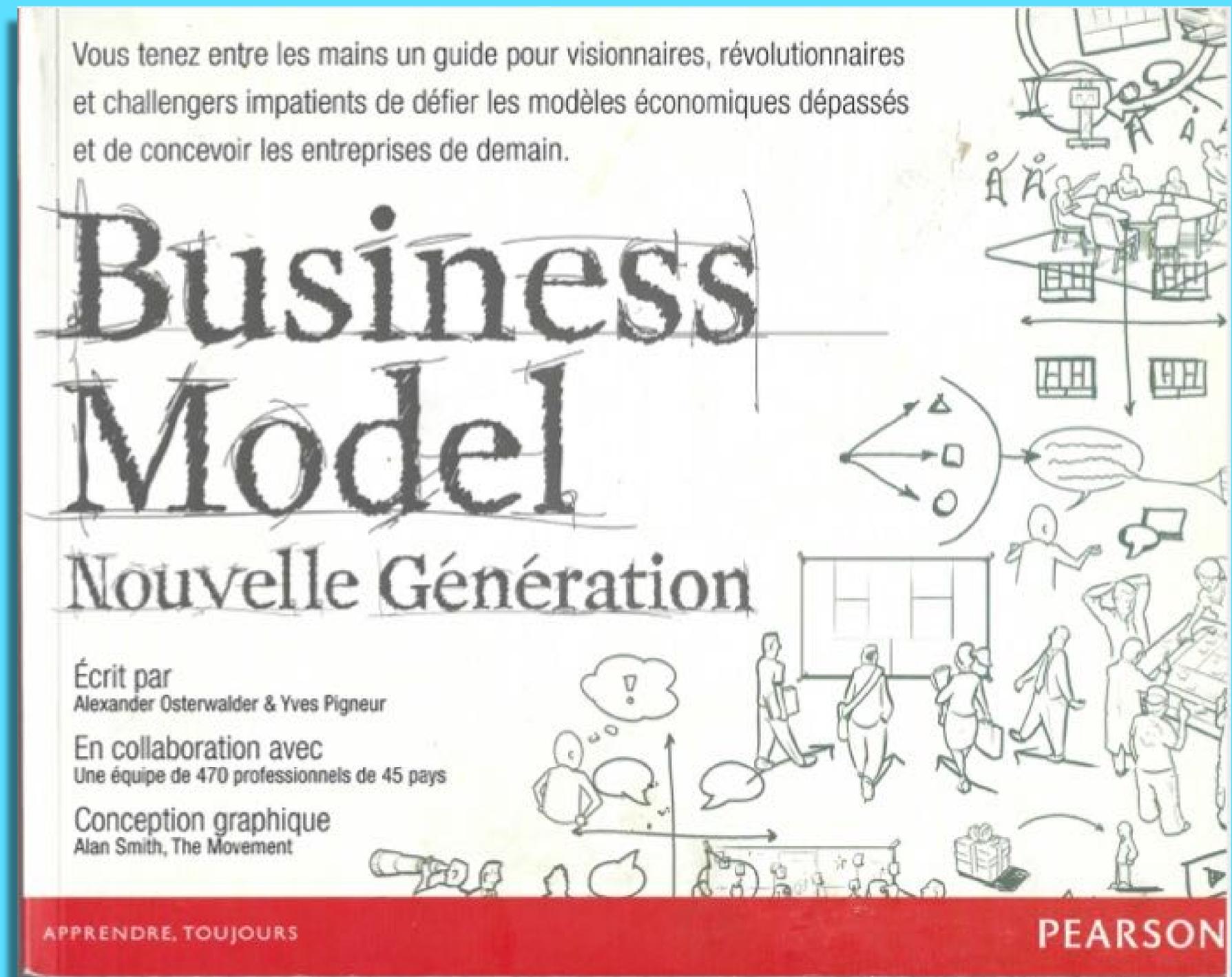
LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

d'une association sans but lucratif



LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

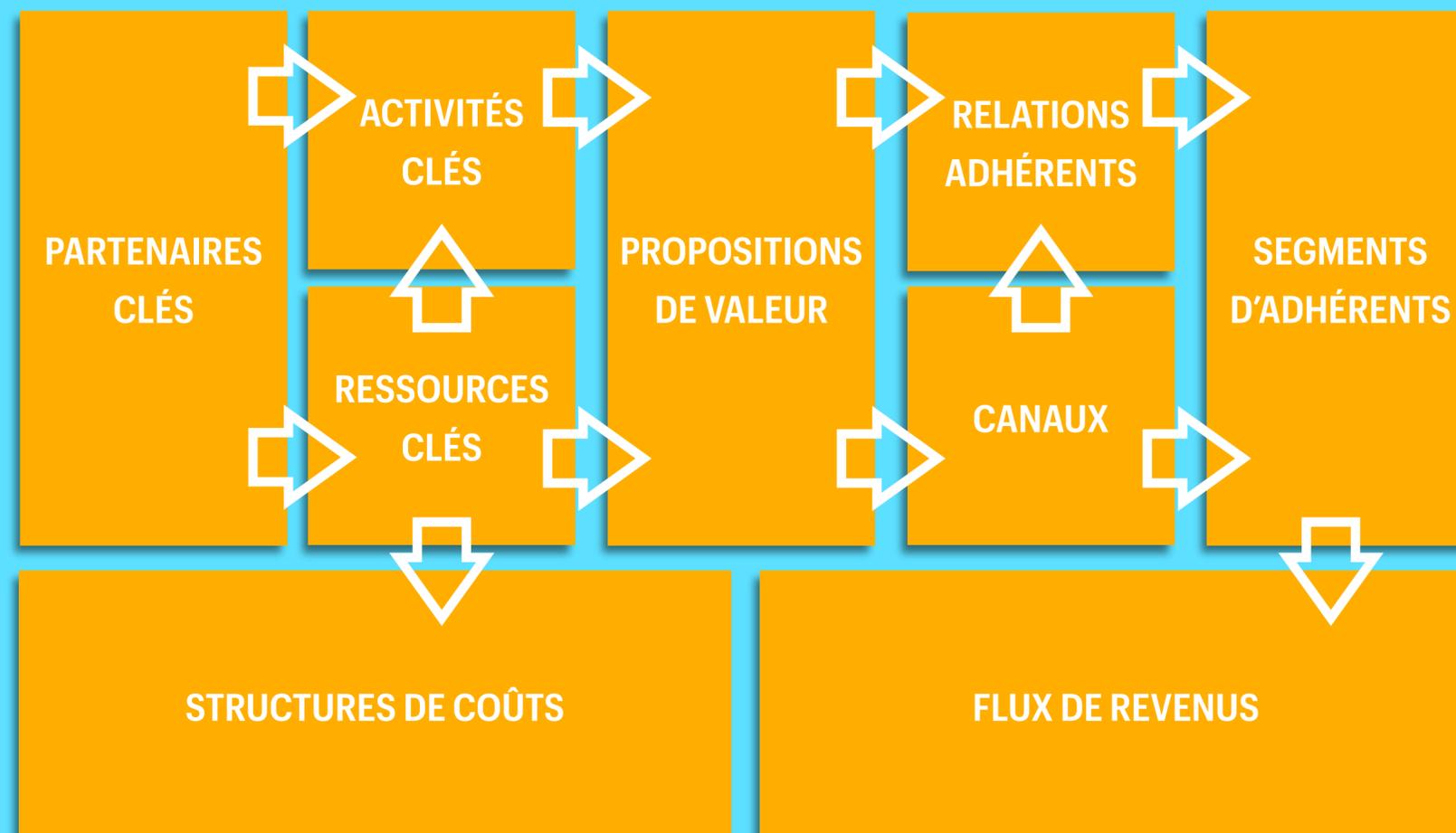
Un modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Une association sans but lucratif, tout comme une entreprise mais d'une manière différente, crée, délivre et capture de la valeur et fonctionne également suivant un modèle économique.



Cette présentation visuelle a été réalisée à partir du livre d'Alexander Osterwalder et Yves Pigneur : "Business Model : Nouvelle génération"

LES 9 BLOCS D'UNE ORGANISATION

- Dans leur livre "Business model, nouvelle génération", Alexander Osterwalder et Yves Pigneur proposent 9 blocs pour décrire l'économie d'une organisation.
- Ces blocs couvrent les 4 dimensions d'une entreprise : clients, offre, infrastructure et viabilité financière.
- On peut aisément et utilement l'adapter à une association sans but lucratif qui possède aussi 4 dimensions comparables : adhérents ou usagers, offre, infrastructure et viabilité financière.



1. SEGMENTS D'ADHÉRENTS

- Sans adhérent, une association ne peut pas survivre
- Le bloc "segments d'adhérents/usagers" définit les différents groupes d'individus ou de personnes morales que cible une association.
- Certaines associations sont des associations de service qui s'adressent à des usagers, d'autres ont plutôt des membres adhérents.
- Afin de mieux satisfaire ses adhérents/usagers, une association peut les regrouper en différents segments présentant des besoins, des comportements ou d'autres attributs spécifiques.

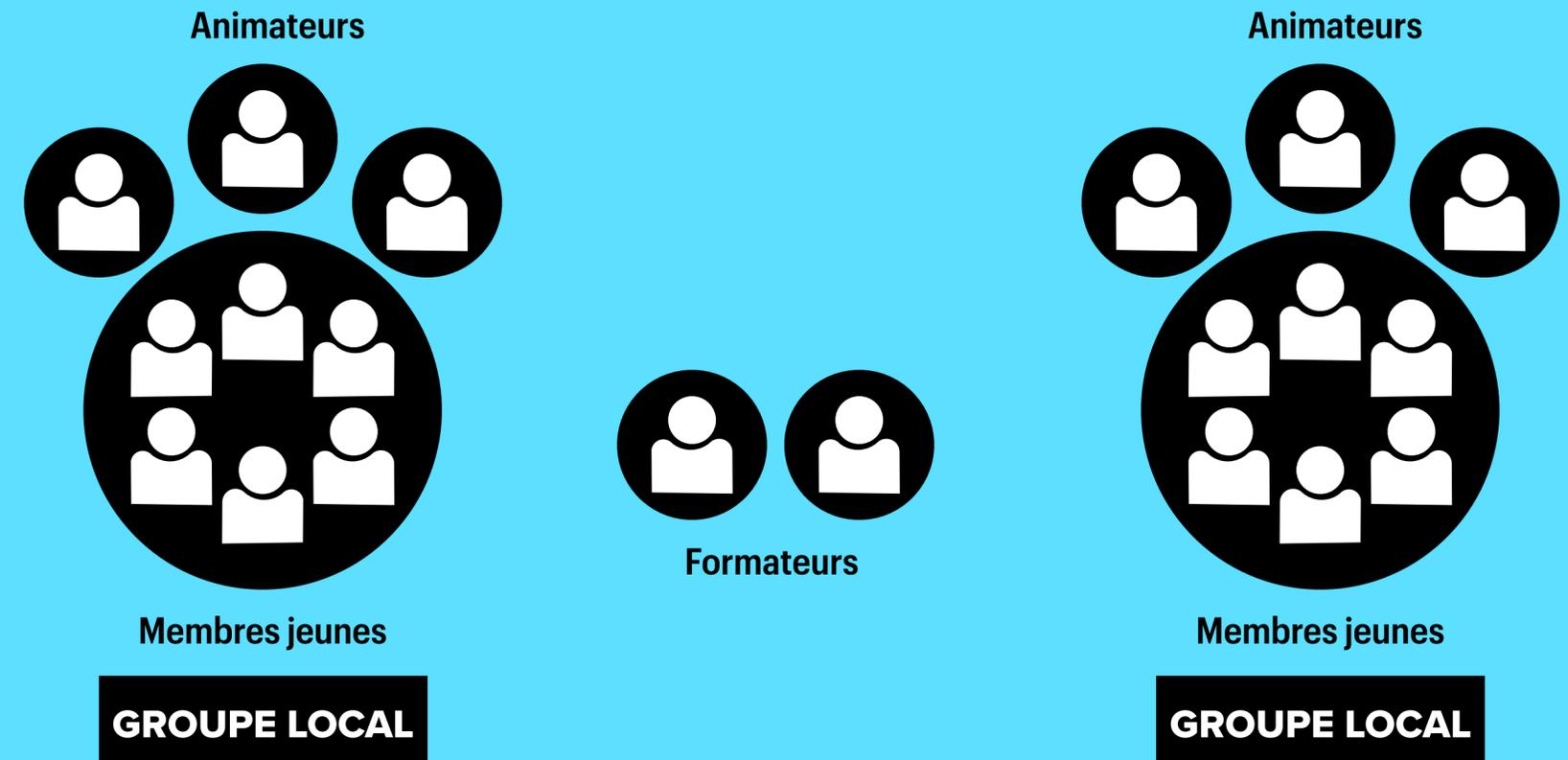


GROUPES D'ADHÉRENTS/USAGERS ET SEGMENTS

- Des groupes d'adhérents/usagers constituent des segments différents lorsque :
 - * Leurs besoins requièrent et justifient une offre distincte ;
 - * Ils appellent l'utilisation de canaux différents ; Ils exigent différents types de relations ;
 - * Ils n'ont pas la même "rentabilité" ;
 - * Ils génèrent des flux de revenus pour des aspects différents de l'offre.

Exemple d'une association de jeunesse avec 3 segments d'adhérents :

- les formateurs
- les animateurs
- les membres jeunes (bénéficiaires)

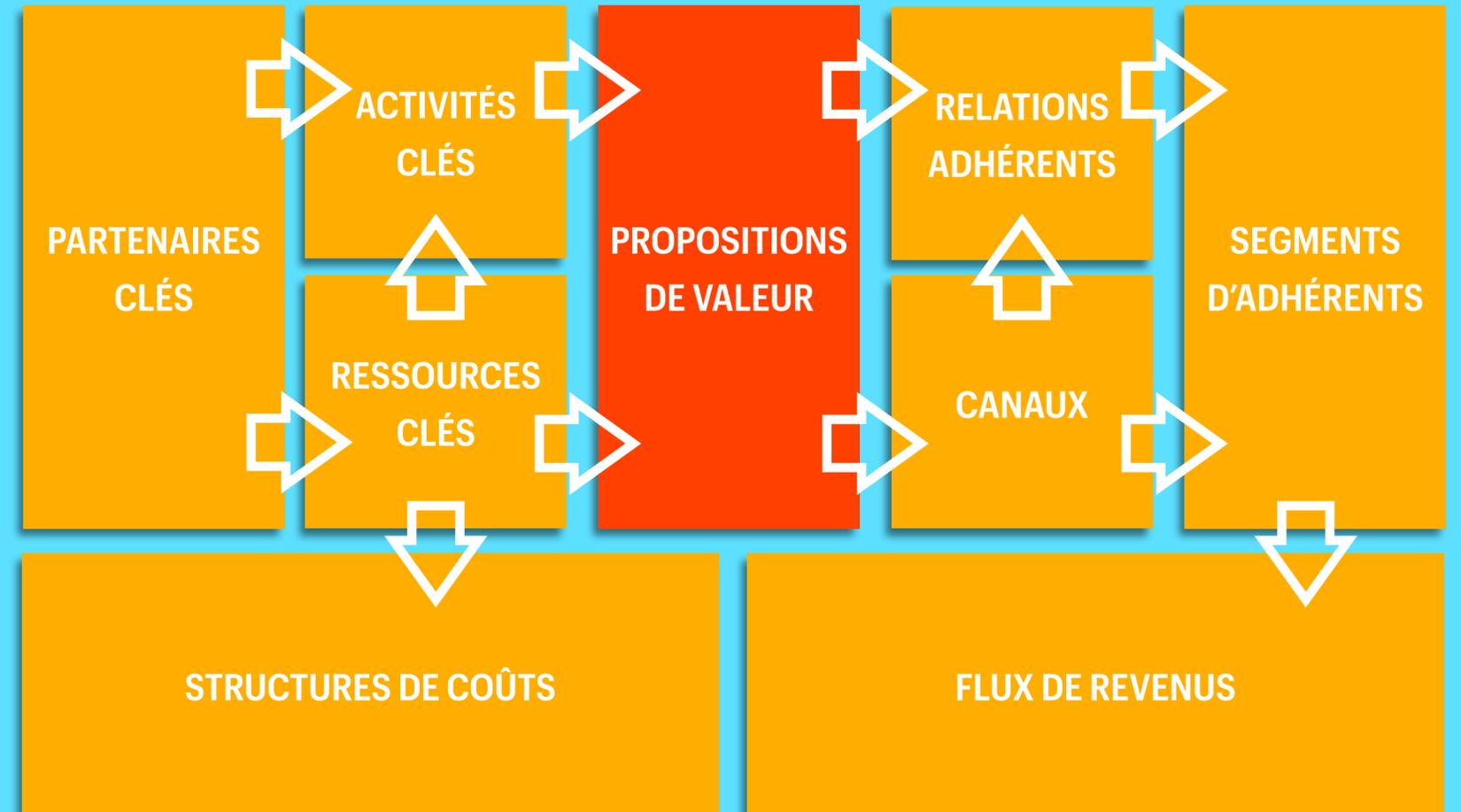


QUESTIONS À NOUS POSER

- Pour qui notre association crée-t-elle de la valeur ?
- Pouvons-nous classer nos adhérents/usagers en différents segments ?
- Qui sont nos adhérents les plus importants ?

2. PROPOSITIONS DE VALEUR

- Le bloc "propositions de valeur" décrit la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment d'adhérents/usagers donné.
- La proposition de valeur est ce qui détermine un adhérent à choisir une association plutôt qu'une autre. Elle apporte une solution à un problème ou satisfait un besoin.
- Chaque proposition de valeur se compose d'un ensemble défini de produits et/ou de services répondant aux exigences d'un segment d'adhérent donné.



LA CRÉATION DE VALEUR

- Parmi les éléments qui peuvent contribuer à créer de la valeur pour un segment d'adhérents, on peut noter :
 - * *La nouveauté* : on apporte une réponse totalement inédite aux besoins de l'utilisateur/adhérent.
 - * *La performance* : on améliore les performances d'un produit ou d'un service.
 - * *La personnalisation* : on adapte les produits ou les services aux besoins particuliers d'utilisateurs ou de segments d'utilisateurs/adhérents.
 - * *L'accompagnement* : on aide l'utilisateur/adhérent à accomplir certaines choses.
 - * *Le design* : on améliore la présentation du produit ou du service.
 - * *L'image de marque* : les utilisateurs/adhérents peuvent trouver de la valeur dans le simple fait d'adhérer à une association dont l'image de marque est flatteuse.

Un produit ou un service a d'autant plus de valeur qu'il est :

Nouveau

Performant

Personnalisé

Accompagné

Bien présenté

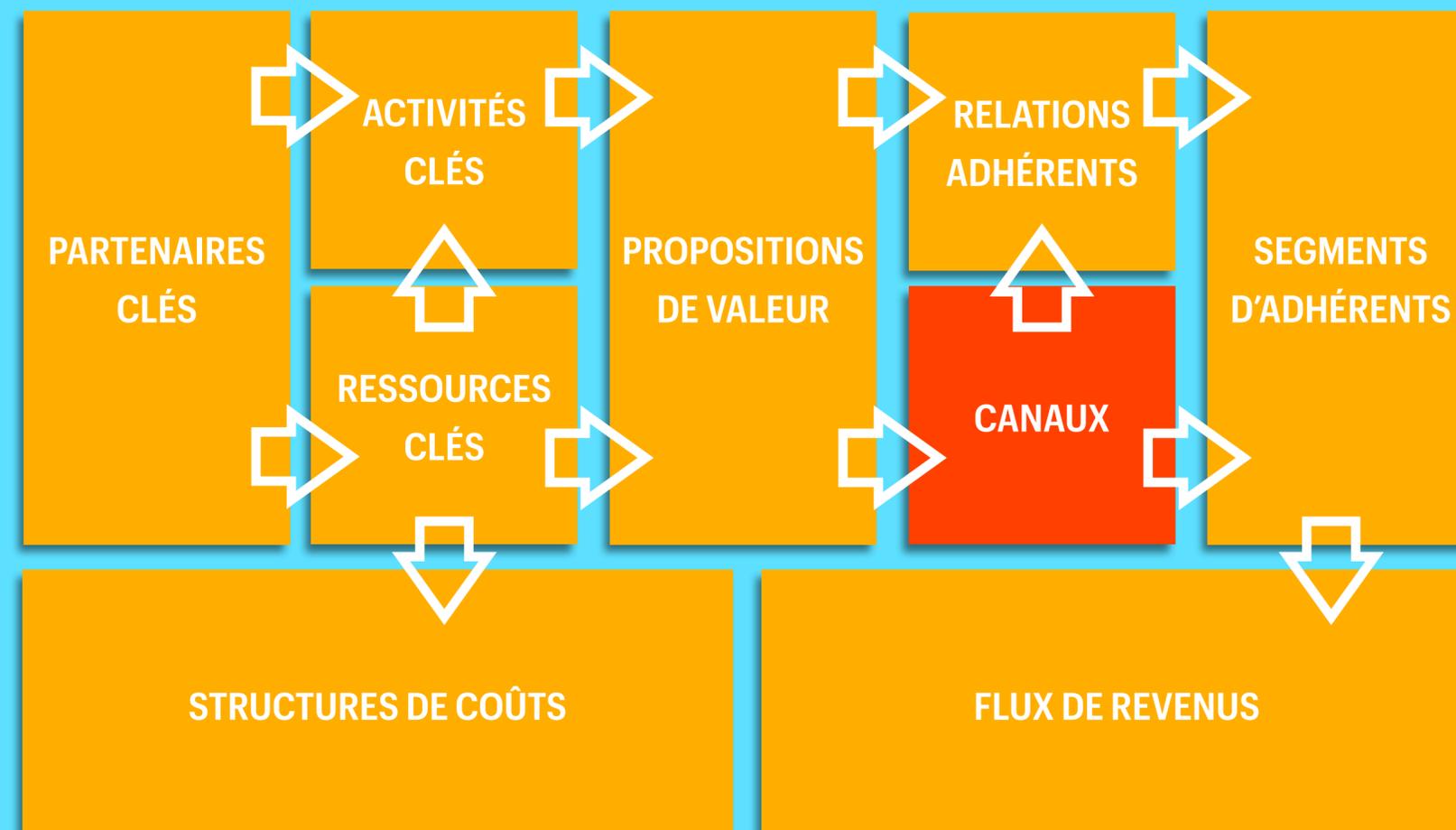
Renommé

QUESTIONS À NOUS POSER

- Quelle valeur apportons-nous à nos adhérents ou usagers ?
- Quels problèmes contribuons-nous à résoudre ?
- A quels besoins répondons-nous ?
- Quelles combinaisons de produits et de services proposons-nous à chaque segment d'adhérents ?

3. CANAUX

- Le bloc des canaux décrit comment une association communique et entre en contact avec ses segments d'adhérents/usagers pour leur apporter une proposition de valeur.
- Une association peut choisir de toucher ses adhérents/usagers via ses propres canaux, par exemple via son site Internet ou des antennes locales, mais elle peut aussi le faire par le biais de partenaires, par exemple via des comités d'entreprise ou des centres locaux d'autres organismes.
- Le recours à des canaux partenaires se traduit par des flux de revenus plus faibles, mais permet à une association d'étendre sa couverture et de bénéficier des points forts de ses partenaires.
- Il s'agit donc de trouver le juste équilibre entre les différents types de canaux en tenant compte des préférences des adhérents ou usagers, des coûts et des revenus.



LES CANAUX REMPLISSENT PLUSIEURS FONCTIONS

- Faire savoir aux adhérents/usagers que les produits et services de l'association existent ;
- Aider les adhérents/usagers à évaluer la proposition de valeur de l'association ;
- Permettre aux adhérents/usagers d'avoir accès à des produits ou services donnés ;
- Rejoindre les adhérents/usagers pour leur délivrer un produit ou un service ;
- Fournir aux adhérents/usagers un "suivi" après la délivrance du produit ou service.

Groupe local



Boutique



Partenaire



Exemples de canaux



Réseaux sociaux



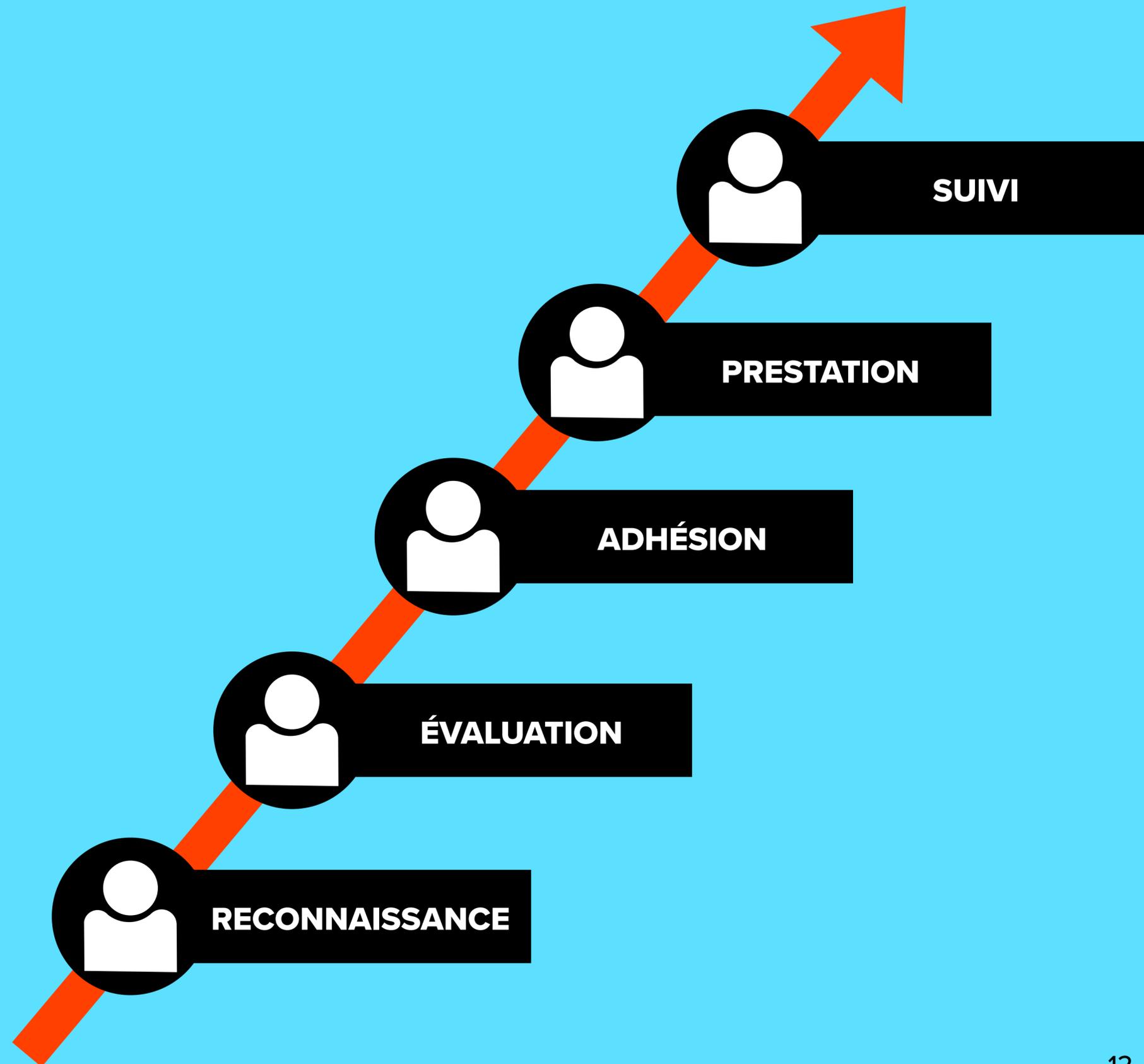
Site web



Magazine

LES CANAUX COMPRENNENT 5 PHASES

1. **Reconnaissance** : comment faire mieux connaître les produits et services de notre association ?
2. **Evaluation** : comment aidons-nous les adhérents/usagers à évaluer notre proposition de valeurs ?
3. **Adhésion** : comment donnons-nous aux adhérents/usagers la possibilité de s'inscrire et d'adhérer pour bénéficier des produits et services proposés ?
4. **Prestation** : comment apportons-nous une proposition de valeurs aux adhérents/usagers ?
5. **Suivi** : comment apportons-nous un support aux adhérents/usagers après la délivrance du produit ou service ?

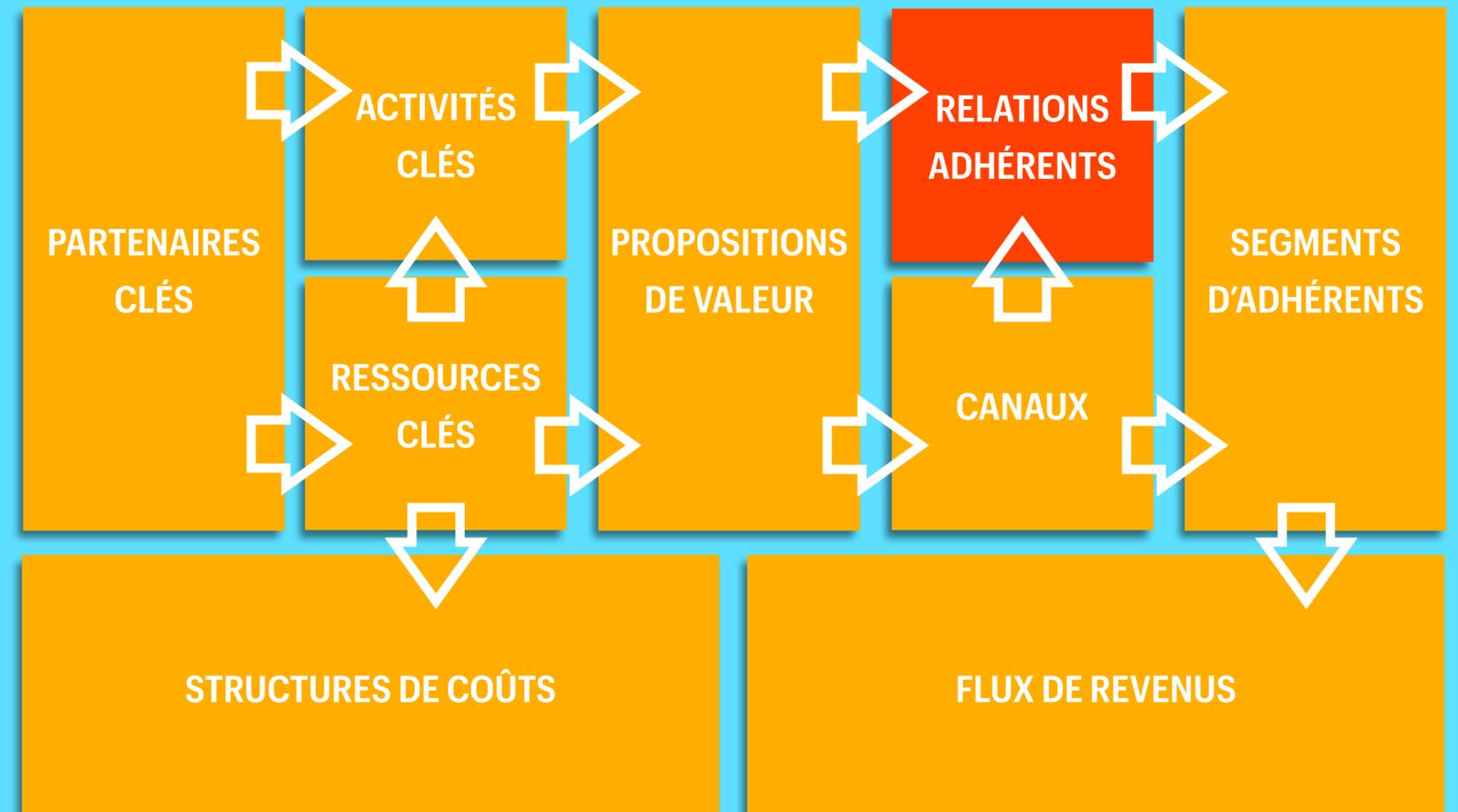


QUESTIONS À SE POSER

- Quels canaux nos segments d'adhérents/usagers préfèrent-ils ?
- Quels canaux utilisons-nous actuellement ?
- Nos canaux sont-ils intégrés ou développés via des partenaires ?
- Lesquels donnent les meilleurs résultats ? lesquels sont les plus rentables ?
- Comment les intégrons-nous aux habitudes/routines des adhérents ?

4. RELATIONS AVEC LES ADHÉRENTS

- Une association doit avoir une idée précise du type de relations qu'elle veut mettre en place avec chaque segment d'adhérents/ usagers.
- sur un continuum qui va de la relation automatisée à la relation interpersonnelle,
- depuis le statut de bénéficiaire jusqu'à celui de co-créateur.



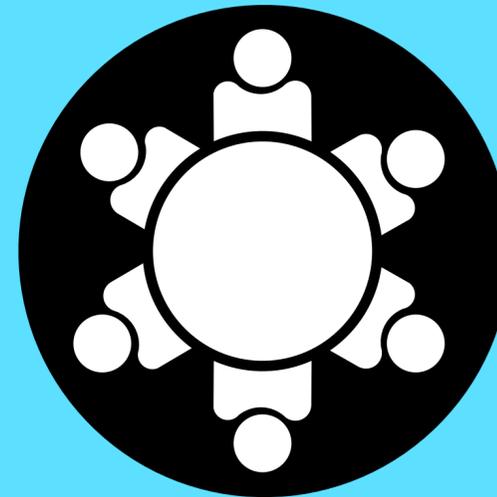
DIFFÉRENTS OBJECTIFS

La mise en place d'une relation avec l'utilisateur/adhérent peut répondre à différents objectifs :

- Rejoindre de nouveaux usagers/adhérents
- Augmenter le nombre des adhésions
- Fidéliser les usagers/adhérents
- Faire participer les usagers/adhérents à la gouvernance de l'association

Le type de relations avec les usagers/adhérents requis par le modèle économique d'une association influence profondément l'expérience globale de l'utilisateur.

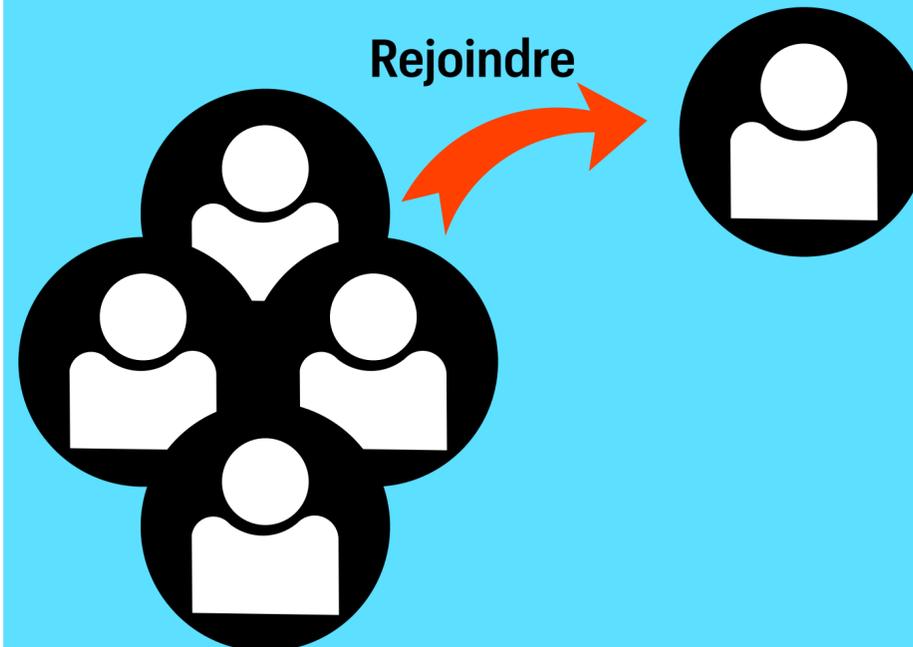
Faire participer



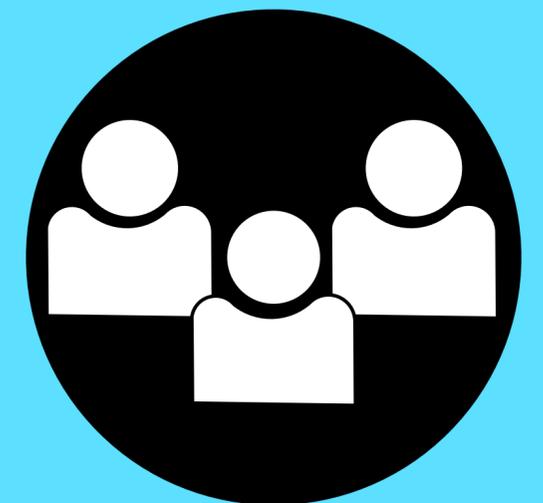
Augmenter les adhésions



Rejoindre

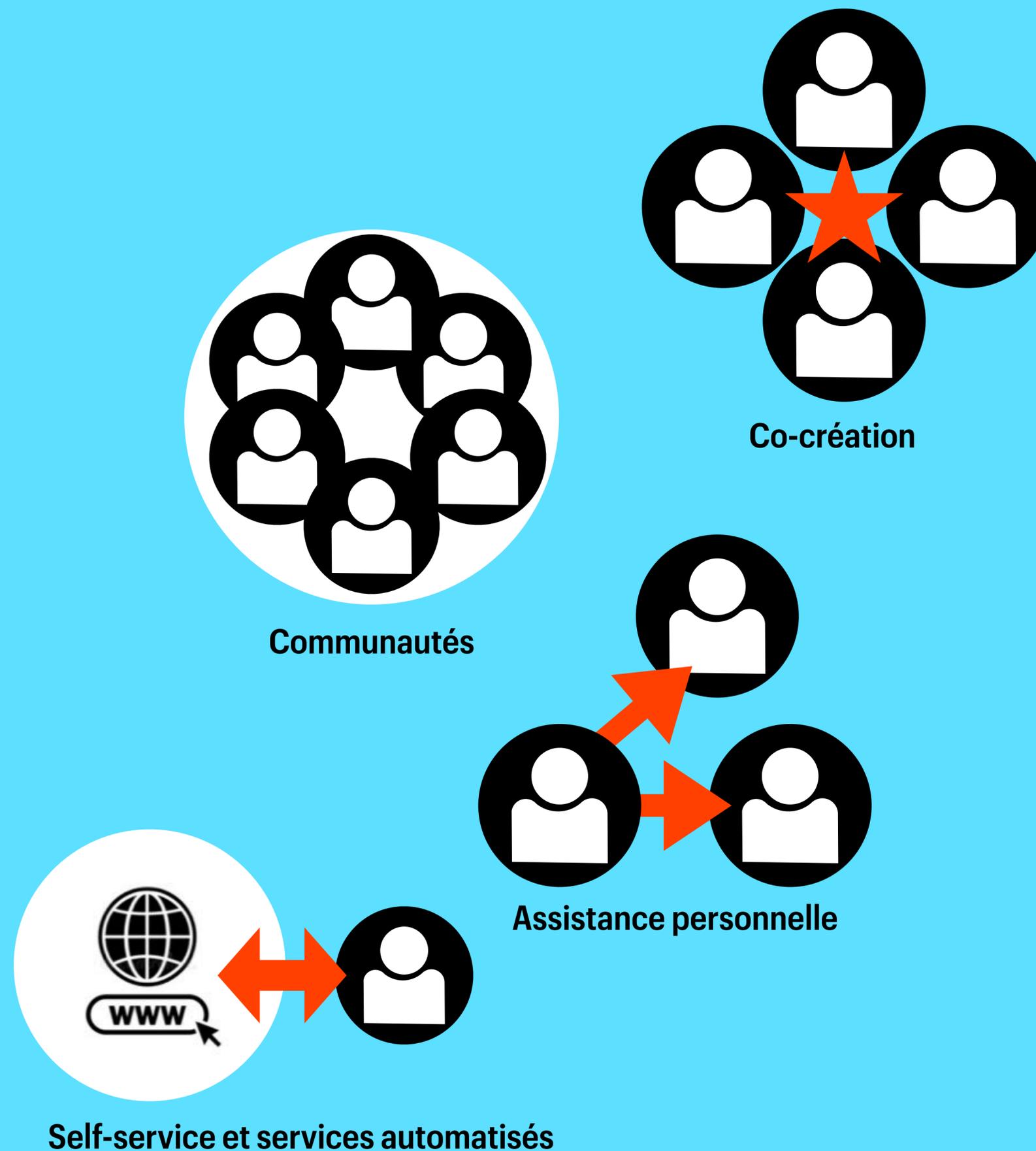


Fidéliser



CATÉGORIES DE RELATIONS

- **Self-service** : l'association met à la disposition des usagers/adhérents tous les moyens nécessaires pour que ceux-ci se débrouillent par eux-mêmes.
- **Services automatisés**, par exemple par l'intermédiaire d'Internet, pour fournir des informations et apporter des biens ou services.
- **Assistance personnelle** : Cette relation repose sur l'interaction humaine. L'adhérent/usager a la possibilité de communiquer avec un responsable de l'association pour obtenir un soutien. Ce type de relations implique deux types de membres : les membres bénéficiaires qui bénéficient des services de l'association et les membres actifs (parfois des professionnels) qui assurent le service des membres.
- **Communautés** : des communautés d'adhérents/usagers sont créées soit sur Internet soit localement pour faciliter les connexions entre les usagers.
- **Co-création** : beaucoup d'associations engagent les adhérents/usagers dans un processus de co-création leur permettant de participer à la gouvernance de l'association. Ce type de relation renforce le sentiment d'appartenance de l'utilisateur/adhérent

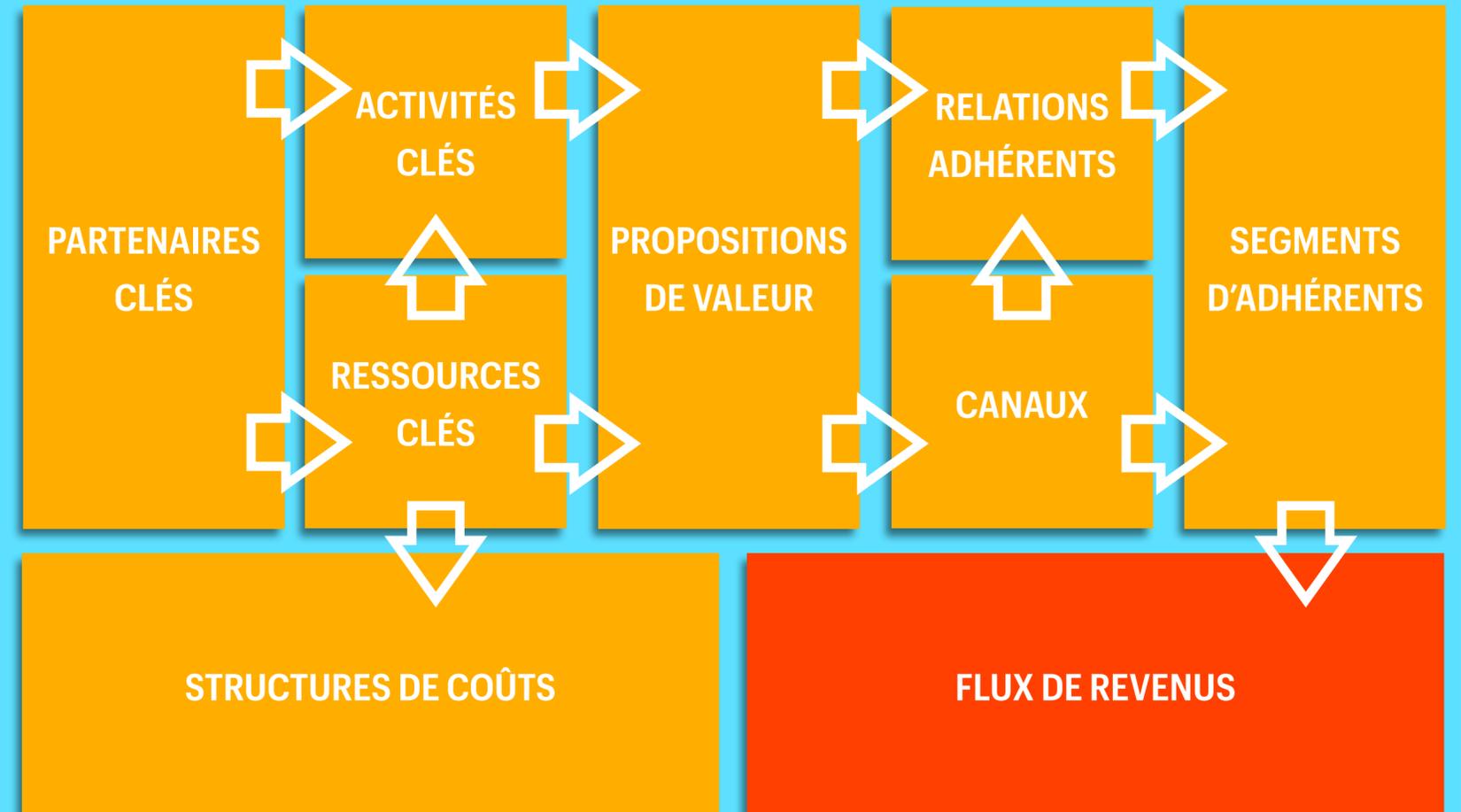


QUESTIONS À SE POSER

- Quel type de relations chacun de nos segments d'adhérents/usagers souhaite-t-il que nous entretenions avec lui ?
- Quel type de relations avons-nous établies ?
- Quel est leur coût en termes de ressources humaines et financières ?
- Comment s'articulent-elles avec les autres éléments de notre modèle économique ?
- Quel bénéfice en retirons-nous ?

5. FLUX DE REVENUS

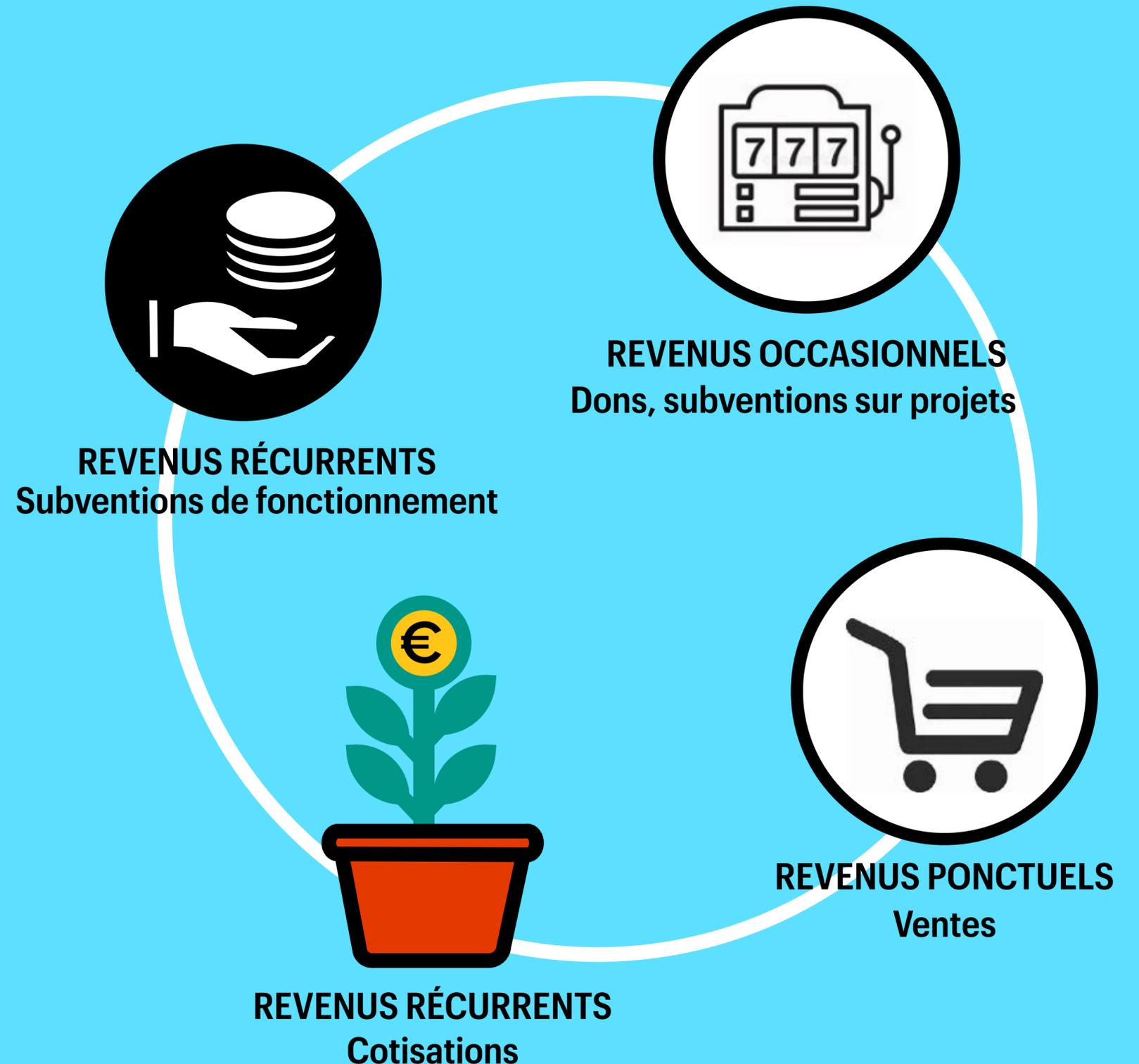
- Ce bloc représente la trésorerie que l'association génère auprès de chaque segment d'utilisateurs/adhérents.
- Les flux de revenus sont créés par l'apport de propositions de valeur aux segments d'utilisateurs/adhérents via les relations et les canaux.



PLUSIEURS TYPES DE REVENUS

- **Des revenus ponctuels** résultant des paiements des usagers/adhérents ou de partenaires en contrepartie de livraison de produits ou de services. Par exemple : vente de publications ou d'équipements, abonnements, séjours de vacances, etc.
- **Des revenus récurrents** résultant de paiements des cotisations des usagers/adhérents.
- **Des revenus occasionnels ou récurrents** résultant des subventions des collectivités publiques ou de soutien de projets par des partenaires/sponsors.

Le nombre des usagers/adhérents servis et la qualité des produits et services délivrés est considéré par les financeurs publics et les sponsors comme un critère clé pour l'obtention de subventions ou le soutien de projets.

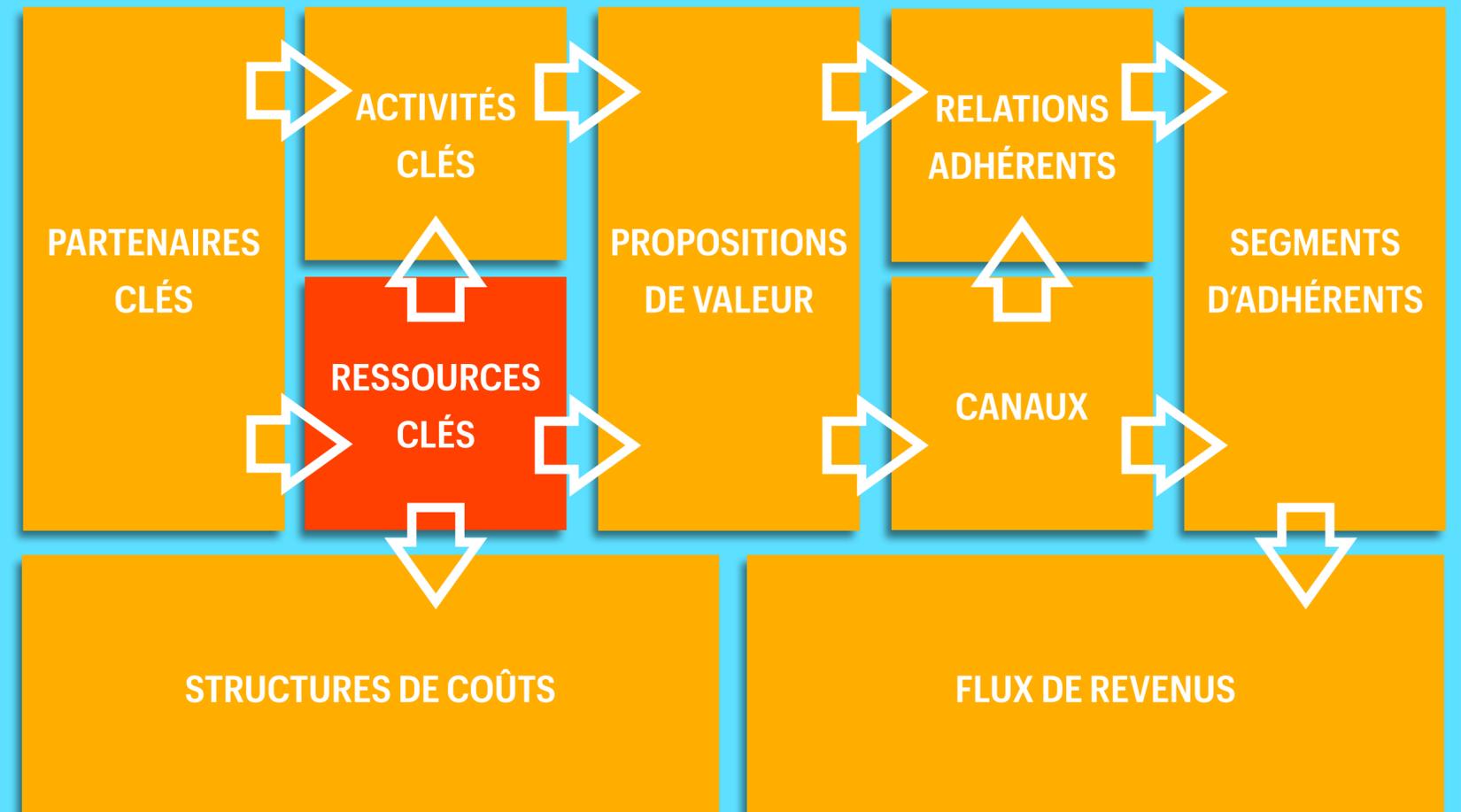


QUESTIONS À SE POSER

- Pour quelle valeur nos adhérents/usagers sont-ils disposés à payer ?
- Pour quoi payent-ils actuellement ?
- Comment payent-ils ?
- Comment préféreraient-ils payer ?
- Quels autres flux de revenus devons-nous favoriser : recherche de subventions publiques ? recherche de sponsors privés ? Partenariats sur projets ? Financements participatifs ?
- Quelle est la contribution de chaque flux de revenu au revenu global ?

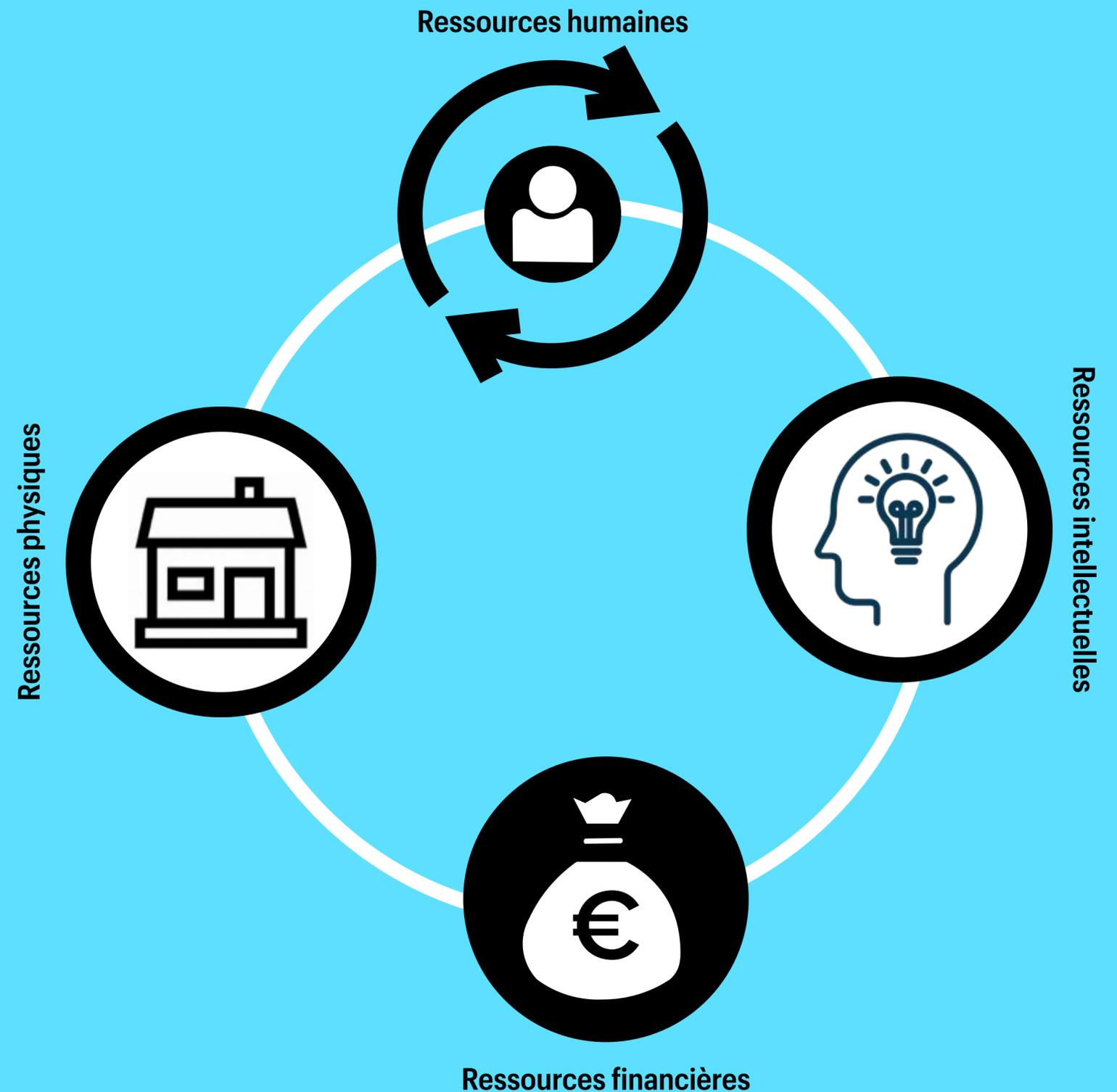
6. RESSOURCES CLÉS

- Le bloc des "ressources clés" décrit les actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne.
- Des ressources sont indispensables pour permettre à l'association de créer et de délivrer une proposition de valeur, de développer des canaux de communication et de distribution, de développer des relations positives avec les usagers/adhérents et de générer des revenus.



DIFFÉRENTES CATÉGORIES

- **Les ressources physiques** : les sites et immeubles, les véhicules, les systèmes informatiques, les équipements divers ;
- **Les ressources intellectuelles** : les programmes pédagogiques et de formation, les différents savoirs et compétences, les droits d'auteur, les partenariats et les fichiers clients ;
- **Les ressources humaines** : personnel salarié et bénévole, conseillers ;
- **Les ressources financières** : trésorerie, lignes de crédit, subventions, etc. ;



QUESTIONS À SE POSER

- Quelles ressources clés sont nécessaires pour créer nos propositions de valeurs ?
- Pour développer nos canaux de distribution ?
- Pour établir des relations positives avec les usagers/adhérents ?
- Pour développer et gérer nos flux de revenus ?

7. ACTIVITÉS CLÉS

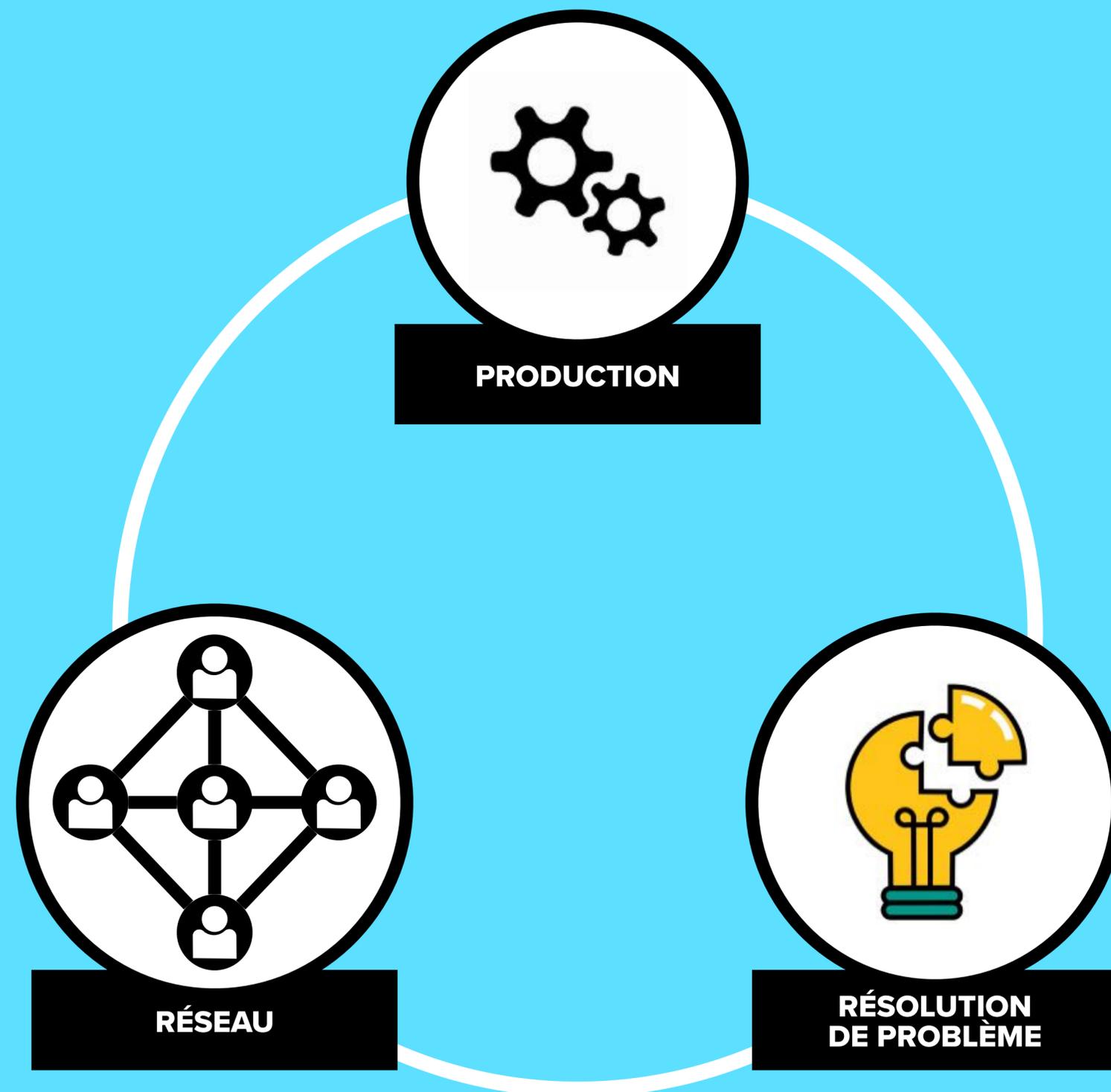
- Le bloc des activités clés décrit les choses les plus importantes qu'une association doit faire pour que son modèle économique fonctionne.
- Les activités clés sont toutes les actions nécessaires pour la réussite du projet de l'association.
- A l'instar des ressources clés, elles sont nécessaires pour permettre à l'association de créer et de délivrer une proposition de valeur, de développer des canaux de communication et de distribution, de développer des relations positives avec les usagers/adhérents et de générer des revenus.



PLUSIEURS TYPES D'ACTIVITÉS

Les activités clés peuvent être classées de la façon suivante :

- **Production** : ces activités concernent la conception, la fabrication et la livraison d'un produit ou d'un service ;
- **Résolution de problème** : il s'agit de concevoir et de proposer de nouvelles solutions aux problèmes d'un segment d'utilisateurs/adhérents ;
- **Plateforme / réseau** : développement d'un site internet, développement d'un réseau de groupes locaux, etc.



QUESTIONS À SE POSER

- Quelles activités clés sont nécessaires pour créer nos propositions de valeurs ?
- Pour développer nos canaux de distribution ?
- Pour établir des relations positives avec les usagers/adhérents ?
- Pour développer et gérer nos flux de revenus ?
- Notre association est-elle en mesure d'organiser correctement les 3 types d'activités clés : activités de production, activités de création/maintien de réseaux, activités de résolution de problème ?

8. PARTENARIATS CLÉS

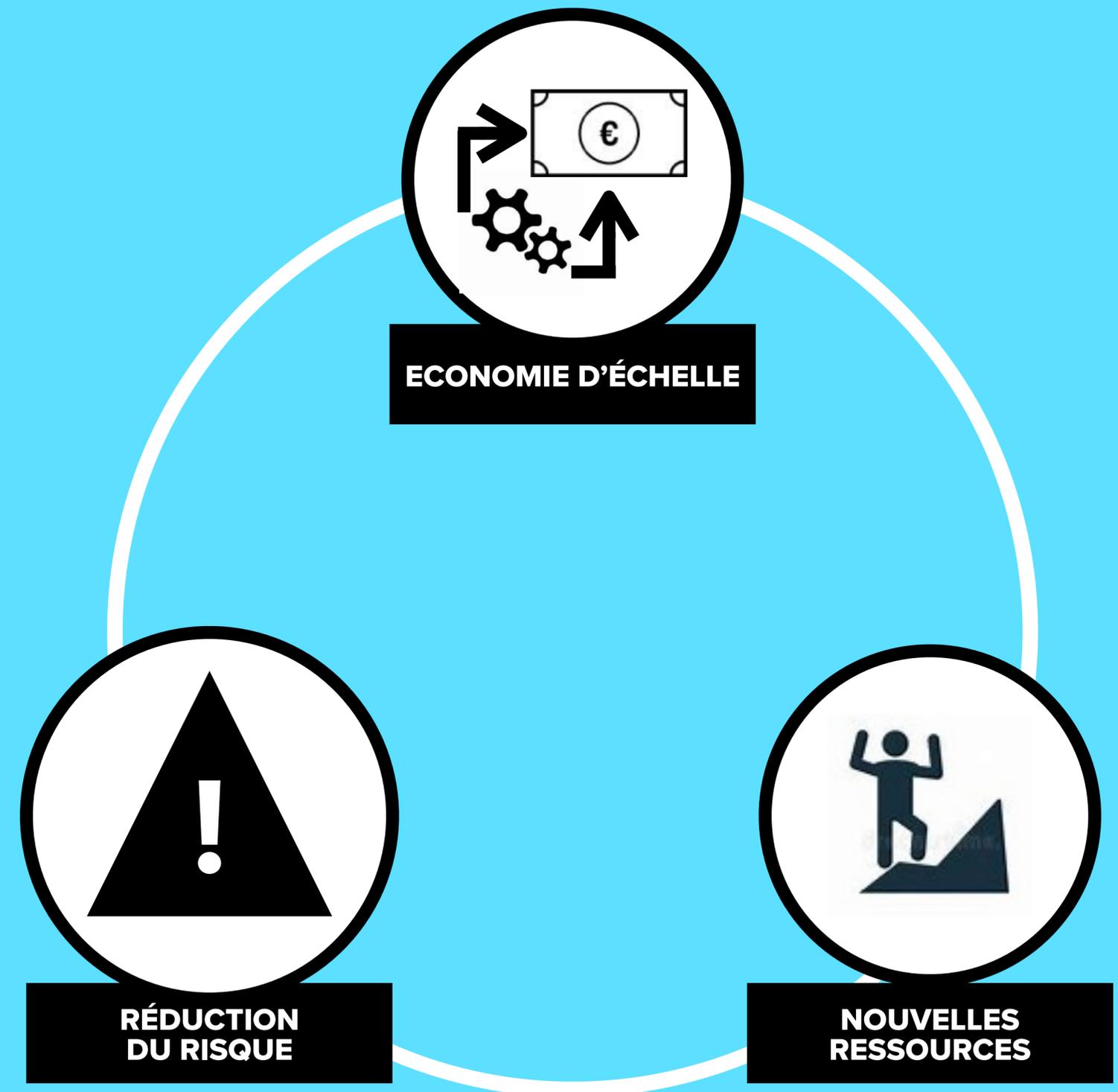
- Ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le modèle économique fonctionne.
- Les organisations nouent des partenariats afin de créer des alliances pour optimiser leur modèle économique, réduire les risques ou acquérir des ressources.



DIFFÉRENTS TYPES DE PARTENARIATS

On peut distinguer différents types de partenariat en fonction des objectifs visés par les partenaires :

- **Optimisation et économie d'échelle** : on fait appel à des partenaires pour réduire les coûts en externalisant certaines activités ou en partageant des infrastructures.
- **Réduction du risque et de l'incertitude** : on s'associe pour mettre au point un nouveau service que chacun proposera de manière séparée à ses propres adhérents, ou bien pour déposer en commun une demande de subventions.
- **Nouvelles ressources ou nouvelles activités** : peu d'associations possèdent toutes les ressources ou réalisent elles-mêmes toutes les activités décrites dans leur modèle économique. Elles s'associent avec des partenaires pour combler leurs manques.

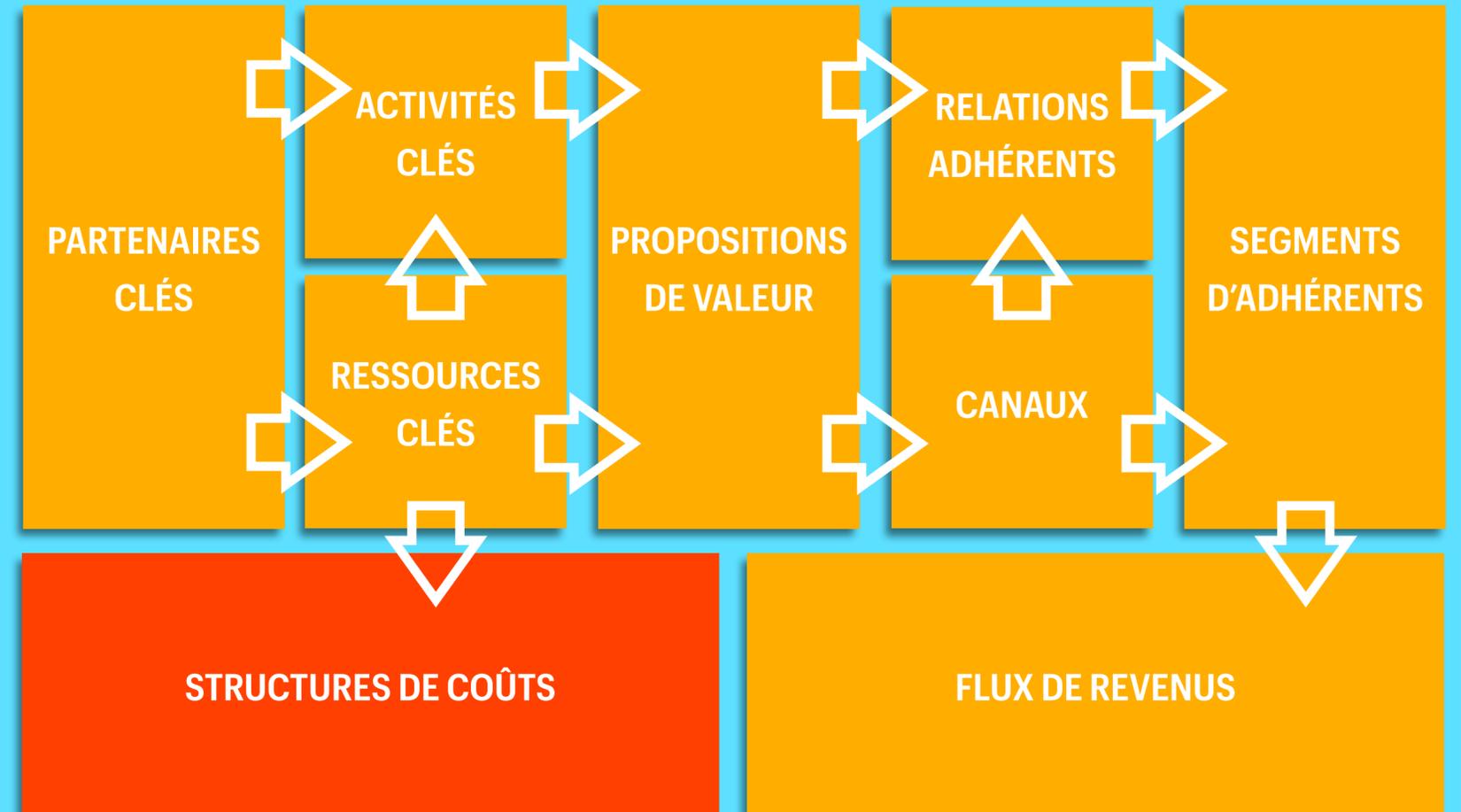


QUESTIONS À SE POSER

- Qui sont nos partenaires clés ?
- Qui sont nos fournisseurs clés ?
- Quelles ressources clés nous procurons-nous auprès de partenaires ?
- Quelles activités clés nos partenaires conduisent-ils pour nous ?

9. STRUCTURES DE COÛTS

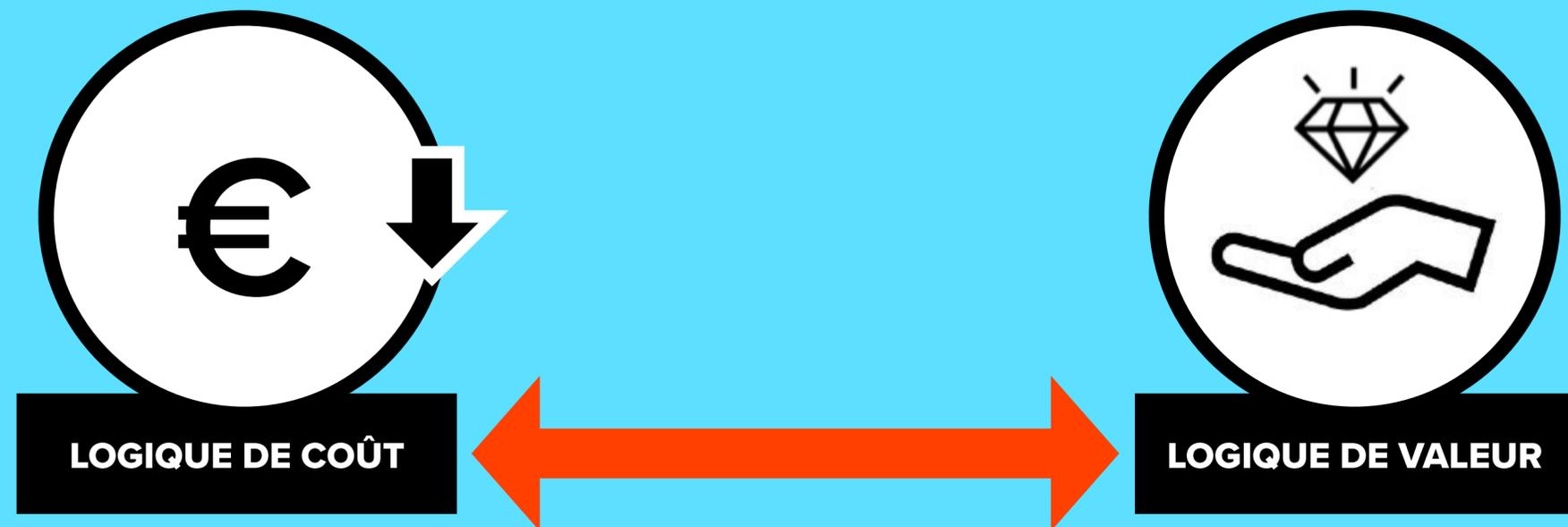
- La structure de coûts décrit tous les coûts inhérents à un modèle économique
- Mettre en oeuvre des activités, trouver des ressources, créer des partenariats, créer des propositions de valeur, développer des relations, organiser des canaux, tout cela implique des coûts.



CATÉGORIES DE STRUCTURES DE COÛTS

On distingue deux grandes catégories de modèles économiques :

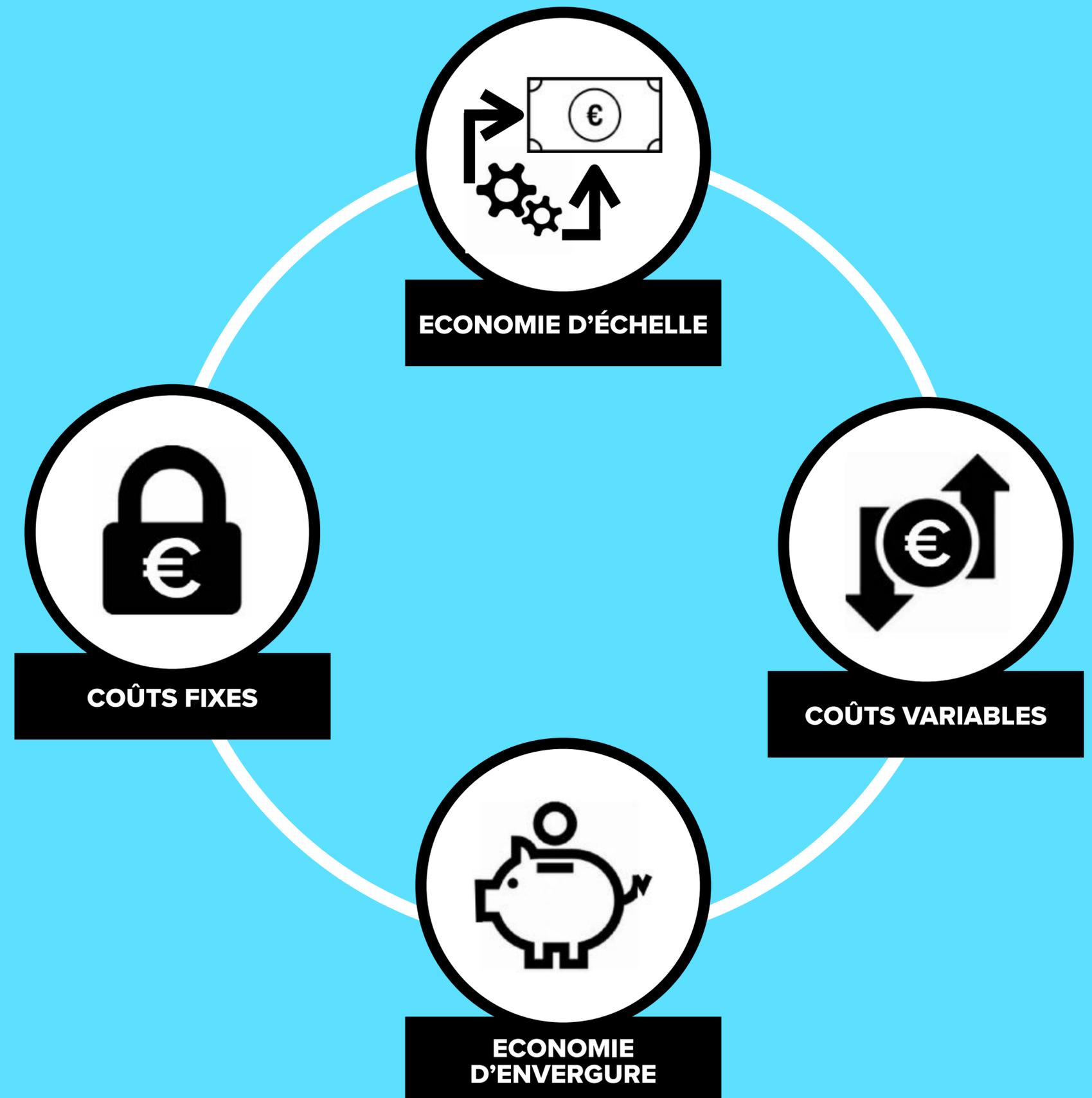
- **Les modèles économiques fondés sur une logique de coût** : ils visent à minimiser les coûts partout où c'est possible. On recourt à des propositions de valeur fondées sur les prix bas, une automatisation maximale et une externalisation des services.
- **Les modèles économiques fondés sur une logique de valeur** : On cherche à développer des produits de qualité et avec un haut degré de personnalisation des services.



CARACTÉRISTIQUES DES STRUCTURES DE COÛTS

- **Coûts fixes** : ils sont les mêmes quel que soit le volume de biens ou de services produits. Par exemple : salaires, loyers, équipements.
- **Coûts variables** : ils varient en proportion du volume de biens ou de services produits. Par exemple : les coûts des publications.
- **Economies d'échelle** : le coût moyen par unité diminue avec l'augmentation de la production. Par exemple, le prix unitaire d'une revue tirée à 20.000 exemplaires est inférieur au prix unitaire d'une revue tirée à 500 exemplaires.
- **Economies d'envergure** : avantages de coûts dont bénéficie une association du fait d'une activité plus diversifiée. Dans une grande association, les mêmes activités marketing soutiendront plusieurs produits.

POUR QUE LE MODÈLE ÉCONOMIQUE SOIT VIABLE, IL FAUT ÉVIDEMMENT QUE LE TOTAL DES FLUX DE REVENUS SOIT SUPÉRIEUR AU TOTAL DES STRUCTURES DE COÛT.



QUESTIONS À SE POSER

- Quel est le total de nos structures de coûts par rapport à nos flux de revenus ?
- Est-ce viable à long terme ?
- Choisissons-nous une logique de coût ou une logique de valeur ?
- Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ?
- Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ?
- Quelles activités clés sont les plus coûteuses ?
- Comment maîtriser nos coûts fixes ?
- Comment maîtriser nos coûts variables ?
- Quelles économies d'échelle ou d'envergure sont possibles ?

MERCI DE VOTRE ATTENTION