

Journée de l'emploi associatif

Atelier : Quels sont les essentiels du modèle économique à connaître pour anticiper le 1er emploi ?

Jeudi 05/06/2025 - 11h30/12h45

Alicia MARTINS & Clarisse BLANC

LE MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS ENGAGES

Sur l'ensemble du territoire

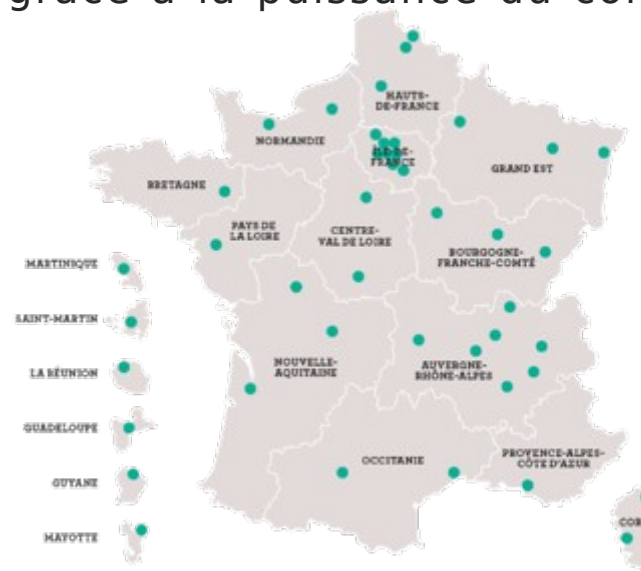
Depuis plus de 30 ans, France Active porte la vision d'une économie transformative et créatrice de liens. Une économie qui donne une place à chacun, offrant à celles et ceux qui le souhaitent le pouvoir d'entreprendre. Une économie qui met sa performance au service de son impact social et écologique. Une économie à hauteur d'homme et qui voit grand grâce à la puissance du collectif qui l'anime.

Une association nationale

qui coordonne l'activité et pilote 2 structures financières :

France Active [Investissement](#) et France Active [Garantie](#)

35 associations territoriales réparties sur tout le territoire, au plus proche des enjeux économiques et sociaux



800

SALARIÉS

3 000

BÉNÉVOLES

135

POINTS D'ACCUEIL

UNE OFFRE A 3 DIMENSIONS

Stratégique, financière et relationnelle

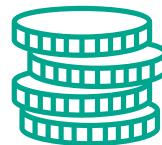
LE PACTE



> Conseil & Accompagnement

Challenger le projet

- > Evaluation des besoins financiers et structuration des solutions
- > Sécurisation et relation banque
- > Tours de table financiers
- > Dispositif Local d'Accompagnement
- > Formation



> Financement

Financer solidaire

- > Prêts participatifs
- > Garanties de prêts
- > Primes
- > Investissements en fonds propres



> Connexion

Accéder à un réseau d'acteurs

- > Partenariats : banques, collectivités et réseaux d'accompagnement
- > Mise en relation avec des experts
- > Réseau d'entrepreneurs
- > Visibilité
- > Animation territoriale

DECLINE PAR STADE DE VIE DU PROJET

PACTE
émergence

PACTE
création

PACTE
développement

PACTE
transformation

PACTE
relance

> Plus le projet est engagé, plus notre offre est complète

> Objectifs de l'atelier

Sensibiliser aux questions et indicateurs indispensables pour anticiper une embauche

Partie 1

A vos stylos !

Définition stratégie et
modèle économique

Partie 2

Connaitre son activité

Grille d'analyse

Fonctionnement

Trésorerie

Partie 3

Les outils pour piloter

Plan de trésorerie

Budget prévisionnel



A vos stylos !



Quelles sont les questions à se poser pour anticiper une embauche ?

Quelles questions poser à une structure qui souhaite embaucher ?

< Qu'est-ce que la stratégie ?



Elle se définit comme un ensemble de choix permettant d'atteindre ses objectifs.

L'économiste et stratège Mickael Porter précise : « les choix stratégiques sont la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines et technologiques...) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dote d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable. »

De la stratégie au modèle économique

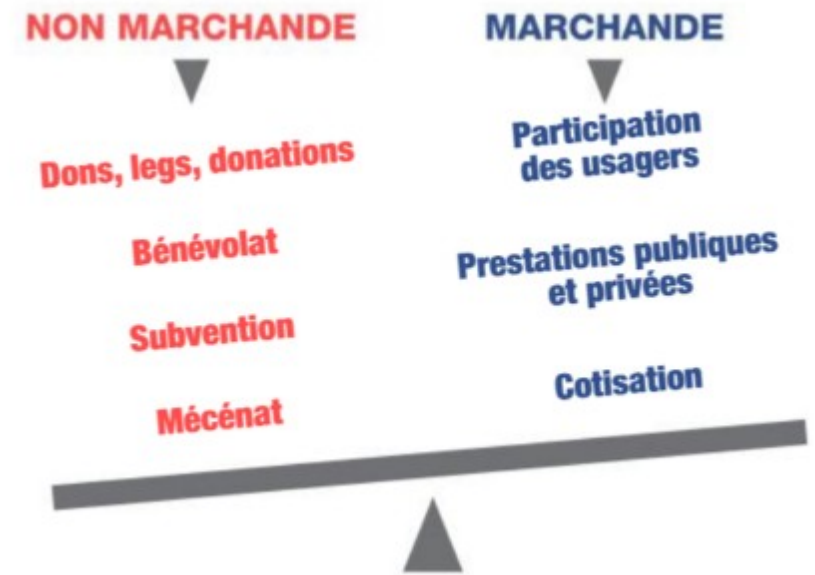
Le modèle économique – 3 sortes

Le modèle économique peut être de 3 sortes:

Marchand : les ressources marchandes permettant de financer le projet économique (logique client).

Non Marchand : les ressources non marchandes permettant de financer le projet social (logique partenariale)

Hybride: La partie marchande peut s'imbriquer de plusieurs façons avec le projet social de la structure. Il convient d'être vigilant sur l'utilisation de cette ressource, pour ne pas perdre son âme et garder le cap sur son projet social.



GRILLE D'ANALYSE France ACTIVE

1. Environnement
Ce qui est constaté

CLIENTS
FINANCEURS
BENEFICIAIRES

Produits de substitution

Nouveaux entrants

Fournisseurs

Cadre réglementaire, juridique et fiscal

Intensité concurrentielles

2. Positionnement
Ce qui est décidé au niveau stratégique

Offre

Prix

Diffusion

Proposition de valeur

3. Moyens
Ce qui est mis en œuvre au niveau opérationnel

Compétences
Stratégie, Production, Exécution :
Gestion – Animation
Commercialisation

Techniques
Process, Moyens techniques et Partenariats

TIV
urs enge



Connaitre son activité



Présentation :

- Epicerie : Le Bocal Infernal
- Festival : La Bamboche

Quelles peuvent être les enjeux à connaître sur son activité ?

- ✓ Saisonnalité
- ✓ Ressources importantes
- ✓ Charges importantes
- ✓ Décalage de paiements (subventions, clients, etc.)

Les outils pour piloter

Le plan de trésorerie, c'est quoi ?

Le **plan de trésorerie** est un **plan** prévisionnel qu'établit l'entreprise à court terme et qui lui permet d'avoir de la visibilité sur **l'ensemble des flux de trésorerie**.

	janv.-21	févr.-21	mars-21
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. ENCAISSEMENTS			
2 A. D'exploitation			
Chiffre d'affaires encaissé			
Subvention d'exploitation (Aide au poste...)			
Région RA			
DIRRECTE			
Conseil Général			
2 B. Hors exploitation			
Subventions d'investissement			
Emprunt bancaire			
Emprunts à moyen et long terme			
A. TOTAL ENCAISSEMENTS	0	0	0

< Le plan de trésorerie



A quoi ça sert ?

Anticiper les tensions de trésorerie sur l'année

Permet de communiquer avec le partenaire bancaire

Piloter de façon stratégique sa trésorerie en mettant en évidence les encaissements et les décaissements par mois.

Travailler les délais de paiement des clients et fournisseurs

Calculer le besoin de trésorerie de départ.

Location immobilière			
Missions, receptions			
Achats de services			
Achats petits matériel pédagogiques			
Achats fournitures			
3 B. Hors exploitation			
Machines - Outillage			
Travaux / aménagements			
Véhicule			
Mobilier			
Garanties professionnelles			
Remboursement d'emprunts			
B. TOTAL DECAISSEMENTS	- €	- €	- €
SOLDE DU MOIS	- €	- €	- €
SOLDE DE FIN DE MOIS	- €	- €	- €



Le plan de trésorerie



Exemple de La Bamboche

PLAN DE TRESORERIE											
ENCAISSEMENTS		janv-25	févr-25	mars-25	avr-25	mai-25	juin-25	juil-25	août-25	sept-25	
Chiffre d'affaires TTC 1	(Billetterie)		500					10 000			
Chiffre d'affaires TTC 2	(Buvette)							5 000			
Subventions d'exploitation	(département)				5 000						
EXPLOITATION	(Calcul : de la ligne 17 à 28)	0	500	0	5 000	0	0	15 000	0	0	
TOTAL ENCAISSEMENTS	(Calcul : ligne 16 + ligne 29)	0	500	0	5 000	0	0	15 000	0	0	
DECAISSEMENTS		janv-25	févr-25	mars-25	avr-25	mai-25	juin-25	juil-25	août-25	sept-25	
Achats de marchandises et matières premières TTC 1	(Food truck)						450		1 050		
Charges externes TTC 1	(Communication,)		500			500					
Charges de personnel	(NB : salaire non chargé)	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	4 200	1 400	1 400	
Cotisations sociales		350	350	350	350	350	350	1 050	350	350	
EXPLOITATION	(Calcul : de la ligne 37 à 60)	1 750	2 250	1 750	1 750	2 250	2 200	5 250	2 800	1 750	
TOTAL DECAISSEMENTS		1 750	2 250	1 750	1 750	2 250	2 200	5 250	2 800	1 750	
VARIATION TRESORERIE MENSUELLE		-1 750	-1 750	-1 750	3 250	-2 250	-2 200	9 750	-2 800	-1 750	
SOLDE DE TRESORERIE	(Calcul : ligne 64 + ligne 66 mois précédent)	8 423	6 673	4 923	3 173	6 423	4 173	1 973	11 723	8 923	7 173



Le plan de trésorerie



Exemple du Bocal Infernal

PLAN DE TRESORERIE											
ENCAISSEMENTS		janv-25	févr-25	mars-25	avr-25	mai-25	juin-25	juil-25	août-25	sept-25	
Chiffre d'affaires TTC 1	(Vente)	35 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	30 000	20 000	45 000	
Chiffre d'affaires TTC 2	(Atelier)		450		650						
EXPLOITATION	(Calcul : de la ligne 17 à 28)	35 000	45 450	45 000	45 650	45 000	45 000	30 000	20 000	45 000	
TOTAL ENCAISSEMENTS	(Calcul : ligne 16 + ligne 29)	35 000	45 450	45 000	45 650	45 000	45 000	30 000	20 000	45 000	
DECAISSEMENTS		janv-25	févr-25	mars-25	avr-25	mai-25	juin-25	juil-25	août-25	sept-25	
Achats de marchandises et matières premières TTC 1		20 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	25 000	20 000	30 000	
Charges externes TTC 1	(loyer, fluide, etc.)	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	
Charges de personnel	(NB : salaire non chargé)	5 700	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	
Cotisations sociales		1 050	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050	
EXPLOITATION	(Calcul : de la ligne 37 à 60)	32 583	41 083	41 083	41 083	41 083	41 083	36 083	31 083	41 083	
TOTAL DECAISSEMENTS		32 583	41 083	41 083	41 083	41 083	41 083	36 083	31 083	41 083	
VARIATION TRESORERIE MENSUELLE		2 417	4 367	3 917	4 567	3 917	3 917	-6 083	-11 083	3 917	
SOLDE DE TRESORERIE	(Calcul : ligne 64 + ligne 66 mois précédent)	15 585	18 002	22 368	26 285	30 852	34 768	38 685	32 602	21 518	25 435



Le plan de trésorerie

Comment l'utiliser ?



Partir de son compte bancaire, ajouter toutes les dépenses récurrentes et les recettes connues

Suivre la réalité des encaissements et décaissements à partir des relevés de comptes et ajuster les prévisions.

C'est un outil qui permet **de calibrer le besoin de trésorerie** à indiquer dans le plan de financement

Le compte de résultat prévisionnel

Exemple de La Bamboche

K€	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027
Chiffre d'affaires	15 500,0	20 000,0	21 000,0
Production stockée et/ou immobilisée			
Aides à l'emploi			
Autres subventions d'exploitation	5 000,0	8 000,0	8 000,0
Transfert de charges et reprise sur amort.			
Autres produits d'exploitation			
Total produits d'exploitation	20 500,0	28 000,0	29 000,0
Achats de marchandises et matières prem.	1 500,0	1 700,0	1 950,0
Autres achats et charges externes	1 000,0	1 200,0	1 300,0
Impôts et taxes			
Salaires	19 600,0	18 000,0	18 500,0
Charges sociales	4 900,0	4 500,0	4 625,0
Dotations aux amortissements et aux prov.			
Autres charges d'exploitation			
Total Charges d'exploitation	27 000,0	25 400,0	26 375,0
Résultat d'exploitation	-6 500,0	2 600,0	2 625,0
Résultat financier			
Résultat exceptionnel			
Participation / Intéressement			
Impôt sur les sociétés			
Report de ressources non utilisées des ex antérieurs			
Engagement à réaliser sur ressources affectées		0,0	
Résultat net	-6 500,0	2 600,0	2 625,0

Le compte de résultat prévisionnel

A quoi ça sert ?

Anticiper le rythme de développement des activités, **se projeter à moyen terme**

Permet de s'interroger sur la rentabilité de son modèle économique **sur les années à venir**

Piloter, prendre des décisions

Communiquer pour faire adhérer les financeurs, associés, partenaires.....

K€	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027
Chiffre d'affaires	15 500,0	20 000,0	21 000,0
Production stockée et/ou immobilisée			
Aides à l'emploi			
Autres subventions d'exploitation	5 000,0	8 000,0	8 000,0
Transfert de charges et reprise sur amort.			
Autres produits d'exploitation			
Total produits d'exploitation	20 500,0	28 000,0	29 000,0
Achats de marchandises et matières prem.	1 500,0	1 700,0	1 950,0
Autres achats et charges externes	1 000,0	1 200,0	1 300,0
Impôts et taxes			
Salaires	19 600,0	18 000,0	18 500,0
Charges sociales	4 900,0	4 500,0	4 625,0
Dotations aux amortissements et aux prov.			
Autres charges d'exploitation			
Total Charges d'exploitation	27 000,0	25 400,0	26 375,0
Résultat d'exploitation	-6 500,0	2 600,0	2 625,0
Résultat financier			
Résultat exceptionnel			
Participation / Intéressement			
Impôt sur les sociétés			
Report de ressources non utilisées des ex antérieurs			
Engagement à réaliser sur ressources affectées		0,0	
Résultat net	-6 500,0	2 600,0	2 625,0

< Les outils pour piloter



Les indicateurs à vérifier avant l'embauche

Le résultat net : ma structure est-elle rentable?

Le niveau de trésorerie : 3 mois de charges d'avance

La pérennité des ressources : subventions ? Mécénats ? Sponsoring ?

- ✓ Contexte politique ?
- ✓ Nouvelle réglementations/législations ?
- ✓ Importance de la relation avec les différents partenaires



Conclusion



A retenir

S'outiller : matrice, logiciel

Croiser le plan de trésorerie et le budget prévisionnel

Se faire accompagner : expert comptable, banques, acteurs de l'accompagnement

Se former à la gestion

Des questions ?