

# JE PILOTE *donc je suis*

Pour tous les dirigeants de l'ESS qui veulent  
améliorer la conduite de leur activité au  
travers d'indicateurs qui font sens

MODE  
D'EMPLOI

**FRANCEACTIVE**  
*Les entrepreneurs engagés*



SECRÉTARIAT D'ÉTAT  
CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE  
SOCIALE, SOLIDAIRE  
ET RESPONSABLE  
Ministère  
de l'Économie  
et des  
Affaires  
Européennes



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
CENTRE DE RESSOURCES FINANCIÈRES



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
EST UN PROJET DE LA BANQUE  
DES TERRITOIRES EN PARTENARIAT  
AVEC LE DÉPARTEMENT DE  
L'ESS (2014-2016)

### **COMITÉ DE RÉDACTION**

Arnold BORNET, Barka BOUZAGA, Laura CALLEGARI, Axel DETAMMAECKER, Fanny GEROME, Cécile KATLAMA, Marie-Gabrielle LANNEGRACE, Ruth MANLEY, Emmanuelle MAUDET, Coline METGE (France Active)

### **COMITÉ DE RELECTURE**

Mathieu CASTAINGS (Finacoop), Amélie DESPREZ (France Active), Zoé MUNCH (Solidatech), Vincent QUINTON (Projets 19), Alexandre RAMOLET (Uniopss), David RATINAUD (Mouvement associatif)

### **GRAPHISME**

Chloé COLAROSSO - [www.lasolutioncreative.com](http://www.lasolutioncreative.com)

### **AVEC LES PRÉCIEUSES CONTRIBUTIONS DE**

Loubna BENAZZI (Authenti-Cité), Sandrine CHARPENTIER (Mixity), Jeanne GAFFET (la Louve), Pierre GERAUD-LIRIA et Salomé GERAUD (Le Drive tout nu), le Lamballe Football Club, Yanis LAMMARI (Youth ID), Nadine RICHEZ-BATTESTI (LEST-CNRS)

Tous nos remerciements vont aux acteurs qui ont accepté de témoigner dans ce guide, ainsi qu'aux membres du comité de relecture pour le temps consacré et la qualité de leurs retours.

# JE PILOTE donc je suis

Pour tous les dirigeants de l'ESS qui veulent  
améliorer la conduite de leur activité au  
travers d'indicateurs qui font sens

## SOMMAIRE

1.

INTRODUCTION.....	4
<b>COMMENT ÉVALUER MES BESOINS</b> DE PILOTAGE ET D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES ? .....	5
<i>A. Je comprends la notion de pilotage</i> .....	5
<i>B. Je fais le lien entre le pilotage et les indicateurs</i> .....	7
<i>C. J'intègre la dimension organisationnelle et humaine du pilotage</i> .....	9
<i>D. J'évalue mon profil de pilote</i> .....	10

2.

<b>RÉCIT DE PILOTAGE</b> <b>YOUTH ID</b> .....	14
<b>COMMENT IDENTIFIER LES INDICATEURS</b> ET OUTILS À METTRE EN PLACE DANS MON ORGANISATION ? .....	16
<i>A. Je maîtrise le pilotage de sens</i> .....	17
<i>B. Je maîtrise le pilotage économique</i> .....	24
<i>C. Je maîtrise le pilotage financier</i> .....	31
<i>D. Mémo : je me repère dans la galaxie</i> <i>des outils et des indicateurs</i> .....	37

3.

<b>RÉCIT DE PILOTAGE</b> <b>LE DRIVE TOUT NU</b> .....	38
<b>COMMENT CONSTRUIRE</b> ET UTILISER LES INDICATEURS ET OUTILS ? .....	39
<i>A. J'identifie et qualifie mes objectifs opérationnels</i> .....	39
<i>B. Je traduis mes objectifs en indicateurs</i> .....	41
<i>C. Je construis mes outils de pilotage et mon tableau de bord</i> .....	42
<i>D. J'implique mes équipes et d'éventuelles autres parties prenantes</i> .....	46
<i>E. J'améliore mon pilotage progressivement</i> .....	48

4.

<b>RÉCIT DE PILOTAGE</b> <b>MIXITY</b> .....	49
<b>PAR QUI</b> ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?.....	53
<i>A. J'identifie les acteurs pouvant m'appuyer dans ma démarche</i> .....	53
<i>B. J'approfondis le sujet avec des ressources complémentaires</i> .....	54
<b>RÉCIT DE PILOTAGE</b> <b>LA LOUVE</b> .....	55
<b>CONCLUSION</b> .....	58
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	59
<b>LEXIQUE</b> .....	60

# INTRODUCTION

## POURQUOI CE GUIDE ?

Reportings, tableaux de bords, études d'impact... La production de données prend une place de plus en plus importante, parfois chronophage, dans certaines entreprises de l'ESS. Dans d'autres plus jeunes, les phases de structuration (premier emploi, développement de l'offre, recherche de financements, etc.) amènent à mettre en place des premiers outils pour anticiper l'évolution de l'activité.

**Comment construire des outils de pilotage qui servent avant tout votre projet d'utilité sociale ? Qui vous permettent de décider et de prioriser vos actions en lien avec la réalité de votre activité et de vos équipes ?**

Ce guide sera structuré en quatre thématiques :

- 1.) Comprendre ce qu'est le pilotage et évaluer vos besoins,
- 2.) identifier des indicateurs de sens, des indicateurs économiques, et des indicateurs financiers pertinents,
- 3.) construire votre propre système de pilotage,
- 4.) savoir par qui et comment vous faire aider.

L'ensemble des sujets est traité de façon à répondre aux différents besoins et pratiques des entreprises de l'ESS (Économie sociale et solidaire), qu'elles soient associatives ou sous statut commercial. **On utilisera dans le guide les termes génériques "d'entreprise de l'ESS" ou "d'entreprise".**

## À QUI S'ADRESSE-T-IL ?

- > **Aux entrepreneurs et entrepreneures, aux dirigeants et dirigeantes de l'Économie sociale et solidaire, ainsi qu'à toutes les personnes en charge du pilotage financier de leur entreprise ;**
- > **A tous les acteurs amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces entreprises** dans leurs choix de gestion et de pilotage financier : en tout premier lieu le Dispositif local d'accompagnement (DLA)<sup>1</sup>, mais également les fédérations ou réseaux associatifs, les banques, les entreprises mécènes, les experts-comptables, etc.

## COMMENT LE LIRE ?

Le pilotage d'entreprise induit nécessairement une réflexion sur le modèle économique d'utilité sociale d'une part, une réappropriation de certains outils d'analyse financière et sociale d'autre part. Vous trouverez une information plus complète sur ces questions dans les autres productions du CR DLA Financement porté par France Active (guides, fiches pratiques, outils, e-learning)<sup>2</sup>, ainsi que dans les ressources complémentaires indiquées à la fin du guide.

1. Pour en savoir plus sur le DLA : [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)

2. Toutes les publications du CRDLA Financement : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)



# 1. COMMENT ÉVALUER MES BESOINS DE PILOTAGE ET D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES ?

## A. Je comprends la notion de pilotage

### PAS DE PILOTAGE SANS OBJECTIFS !

Comme en navigation, vous, votre gouvernance et votre équipe, devez dans un premier temps vous fixer un cap ! Décliné au monde de l'ESS, ce cap est la stratégie<sup>1</sup> de votre entreprise, concrétisée au travers d'objectifs.

Telle une équipe en mer, les outils de pilotage vous permettront :

> **D'expliciter collectivement le cap que vous voulez suivre**, les priorités d'action et de suivi, ainsi que les risques liés ; **de consolider une vision collective** du projet et mettre l'énergie au bon endroit ! Dans une entreprise de l'ESS, cela peut être avec vos co-dirigeants, vos équipes, votre gouvernance, vos partenaires, vos financeurs, etc.

> De pouvoir **prendre des décisions plus sereinement et quasiment en temps réel** : Le bateau n'avance plus, faut-il patienter ? Adapter votre allure ? Ou carrément changer de cap ? Toute décision comporte une part de risque. L'aborder à l'aide d'outils de pilotage, si ceux-ci sont bien construits, vous permettra de la prendre en meilleure connaissance de cause, et en anticipant au mieux les effets... pour **mieux vous concentrer sur les véritables imprévus !**

> **D'interroger l'évolution de l'activité** : piloter c'est aussi repérer si vous atteignez ou pas les objectifs spécifiques que vous vous êtes fixés, et prendre le temps de comprendre : l'objectif ou les outils de suivi étaient-ils mal calibrés ? Comment pouvez-vous collectivement expliquer cet écart sinon ? Cet objectif est-il réellement important pour vous ?

> De pouvoir **identifier et valoriser ce qui marche bien !** Inversement, les outils de pilotage vous permettent de mieux voir vos forces et ce qui vous porte.



<sup>1</sup>. Pour plus d'éléments de compréhension sur la notion de stratégie : voir la définition "stratégie" dans le lexique, ainsi que le guide "Je construis utile : pour tous les dirigeants de l'ESS qui réfléchissent à leur modèle économique d'utilité sociale" (CRDLA Financement, 2021) : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

## PILOTAGE STRATÉGIQUE, PILOTAGE OPÉRATIONNEL

Le **pilotage stratégique** interroge généralement les deux composantes principales de la stratégie :

- La pertinence des services ou des produits proposés : répondent-ils toujours à des besoins sociaux réels ? Mon offre est-elle toujours pertinente au vu de l'évolution de l'environnement partenarial ou concurrentiel ?
- L'adéquation des moyens de l'entreprise aux objectifs poursuivis : les ressources choisies (salariés, financements, etc.) sont-elles pertinentes par rapport au projet d'utilité sociale ? Sont-elles affectées aux "vraies" priorités de l'entreprise ?

Ce pilotage permet donc de suivre et d'arbitrer sur des sujets comme : développement ou arrêt d'une offre, prochains investissements matériels, plan de formation, renforcement de certains partenariats clés, recrutement de profils spécifiques, etc.

**Par exemple :** la baisse des taux d'occupation des Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes a incité la Fondation Partage et Vie (ex. Fondation Caisses d'Épargne pour la solidarité) à créer le premier service "d'Ehpad à domicile", afin de répondre à une volonté croissante des personnes âgées de rester à leur domicile tout en bénéficiant d'une assistance 24 heures sur 24. D'une stratégie d'hébergement, la fondation a opté pour une stratégie de bouquet de services.

**Le pilotage opérationnel** est complémentaire. Il interroge le suivi et la prise de décision au niveau du terrain, là où se réalisent les missions, et notamment :

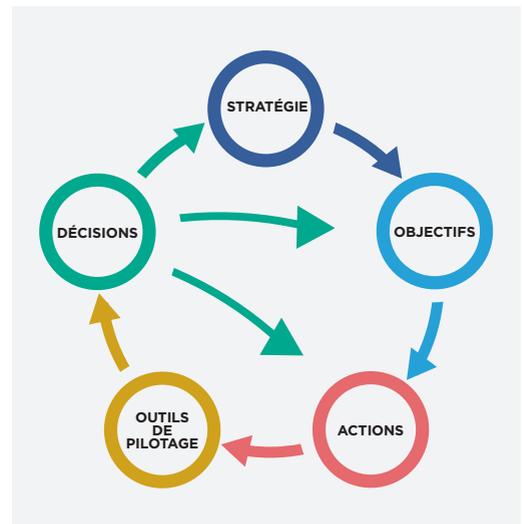
- La pertinence et la priorisation des actions au vu des objectifs fixés
- La pertinence des objectifs au vu du vécu de terrain, et leur adaptation possible en dialogue avec le pilotage stratégique

Le pilotage opérationnel permet une grande réactivité, il s'adapte aux métiers et leur permet d'ajuster leurs actions au plus près de la réalité quotidienne.

**Par exemple :** les chargés d'insertion déclineront l'objectif de taux de retour à l'emploi dans leurs actions concrètes, les chargés de diffusion dans le spectacle vivant adapteront leur démarchage de dates en fonction des opportunités tout en s'inscrivant dans le budget de production prévu.

**Le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont étroitement liés :**

- **Toute stratégie pertinente s'ancre dans l'opérationnel, et suit également des indicateurs d'activité.**
- **Selon la gouvernance et la taille de l'entreprise, le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel peuvent être portés par les mêmes personnes (généralement sur des temps distincts).**



1. Il s'agit de M@do créé en 2001 en Corrèze, qui résulte d'un mix à la fois de la formule de l'hospitalisation à domicile, des soins infirmiers à domicile, des services d'aide à domicile, et de tout type de prestations développées en Ehpad, assorti d'un service de téléassistance.  
[www.senioractu.com/La-Fondation-Caisse-d-Epargne-pour-la-Solidarite-devient-la-Fondation-Partage-et-Vie\\_a20169.html](http://www.senioractu.com/La-Fondation-Caisse-d-Epargne-pour-la-Solidarite-devient-la-Fondation-Partage-et-Vie_a20169.html)



## QUELLE DIFFÉRENCE ENTRE PILOTAGE, GESTION ET REPORTING ?

Pour reprendre la métaphore maritime : gérer serait prendre la mer, et y rester en évitant les accidents et intempéries, piloter serait atteindre la destination prévue, dans les délais fixés en respectant le budget alloué et en satisfaisant les attentes des passagers. Faire le reporting serait tenir le journal de bord de la traversée.

 <i>Pilotage</i>	 <i>Gestion</i>	 <i>Reporting</i>
Aider à la décision, améliorer la conduite globale du projet	Permettre au projet de se dérouler sans heurts majeurs, principalement sur le volet financier	Rendre compte des réalisations passées et de l'état actuel
Court terme, moyen terme, long terme	Court terme	Passé

## B. Je fais le lien entre le pilotage et les indicateurs

**Une règle de base : le sur-mesure !** Un bon pilotage suppose un bon système de collecte, de traitement et de suivi de l'information (ce qui peut être résumé sous le vocable "outils de pilotage"), et une sélection fine des informations utiles à la décision (ce qu'on appelle communément les indicateurs). **Les indicateurs sont par définition des informations quantitatives, qui peuvent généralement être observées sur différentes périodes. Les outils ou systèmes de pilotage peuvent intégrer des données qualitatives en plus des indicateurs afin d'enrichir la conduite du projet** (voir partie 3).

Comme en conduite, un pilote est équipé d'un tableau de bord. Néanmoins, celui-ci est adapté à son véhicule. Pour conduire une 2CV, inutile d'avoir un tableau de bord d'Airbus A320 (et inversement) !

**Pour illustrer :** Un dirigeant d'une association d'aide à domicile n'a pas nécessairement besoin d'évaluer la rentabilité de ses investissements puisqu'en tant "qu'entreprise de services" son principal moteur sera la qualité de service de ses équipes, prestataires ou bénévoles. C'est cependant, un indicateur clé pour les opérateurs du tourisme social ou les associations sportives dont l'activité repose essentiellement sur leurs locaux et équipements.

Inversement, ces activités reposant sur le travail saisonnier (tourisme social) ou bénévole (sport) auront une clé de lecture différente des indicateurs ressources humaines tels que le taux de turn over, l'absentéisme ou les coûts de recours à l'intérim.

## LES FAMILLES D'INDICATEURS

On distingue généralement<sup>1</sup> :

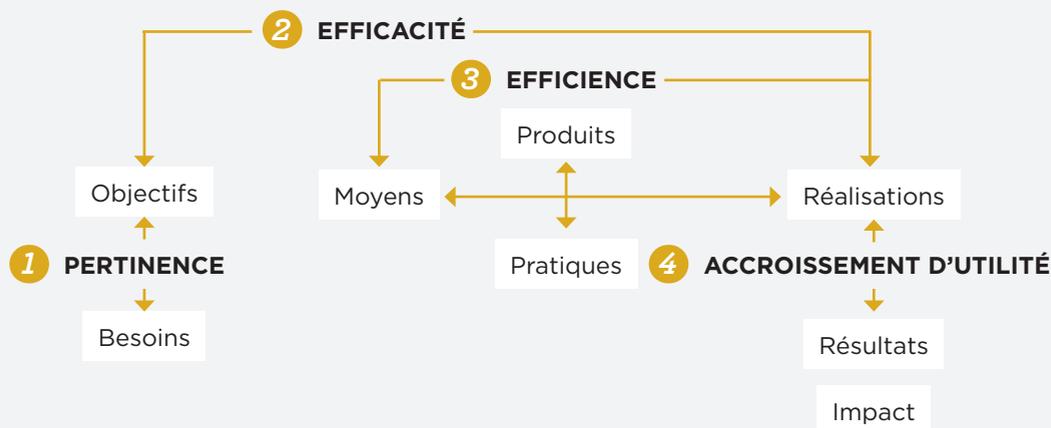
- **les indicateurs de contexte ou de situation** : informations sur l'environnement externe du projet (démographique, politique, social, économique, juridique, etc.)
- **les indicateurs d'activités** : informations sur les moyens mis en œuvre pour réaliser l'activité (humains, matériels, financiers)
- **les indicateurs de réalisations** : informations sur les produits ou services issus de l'activité
- **les indicateurs de résultat** : effets à court terme pour les destinataires directs.
- **les indicateurs d'impact** : effets à long terme, positifs ou négatifs, pour les bénéficiaires ou contributeurs directs ou leur environnement plus globalement.

A partir de ces indicateurs bruts, d'autres indicateurs peuvent être construits sur-mesure pour mesurer et interroger quatre dimensions d'un projet d'utilité sociale<sup>2</sup> :

- sa **"pertinence"** : vos objectifs répondent-ils aux besoins réels de vos clients, bénéficiaires, ou autres parties prenantes ?
- son **"efficacité"** : vos réalisations ont-elles permis d'atteindre les objectifs prévus ?
- son **"efficience"** : les moyens ont-ils été utilisés d'une manière optimale au vu de vos réalisations ?
- son **"utilité"** : les services ou produits réalisés ont-ils réellement eu un effet sur vos bénéficiaires ou leur entourage ?



### Types de questions évaluatives



1. Adapté d'après <https://www.eval.fr/concevoir-un-sse-2/etape-3-selection-des-methodes/indicateurs/les-differents-types-dindicateurs/>

2. VISES (2017), 2e Cahier théorique, Evaluer l'impact social de l'entrepreneuriat social : la nécessité d'une co-construction", p.4 / Adapté de Stievenart, E., Pache, A.-C. (2014), Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère, Revue internationale de l'économie sociale, 331, p. 83-86 <http://www.projetvisesproject.eu/2eme-Cahier-Thematique-du-projet-VISES-118>

## C. J'intègre la dimension organisationnelle et humaine du pilotage

### CO-CONSTRUIRE LE RÉFÉRENTIEL DE PILOTAGE.

Le pilotage a historiquement souvent été abordé de manière hiérarchique et descendante, dans sa conception comme dans sa mise en œuvre<sup>1</sup>. **L'importance de l'implication des collaborateurs dans la construction d'indicateurs comme dans le pilotage lui-même est aujourd'hui reconnue.**

Alain Hernandez<sup>2</sup>, dans sa méthode de pilotage Gimsi®, propose par exemple la mise en place de "groupes de travail autonomes et fédérés", c'est-à-dire ayant une certaine autonomie de choix des indicateurs à leur échelle et communiquant entre eux, afin de décliner opérationnellement les objectifs stratégiques et construire des outils de pilotage au plus près de leurs utilisateurs.



### PILOTER AU QUOTIDIEN OU LA GOUVERNANCE PROJET

Comme en conduite, plusieurs styles de pilotage co-existent !  
Par exemple :

<i>Pilotage coopératif</i>	<i>Pilotage transversal ou en équipe</i>	<i>Pilotage hiérarchique</i>
Association des parties prenantes à la décision, généralement par une ouverture de la gouvernance aux salariés, aux usagers, aux partenaires voire parfois aux financeurs de l'organisation. Il est dans l'ADN des SCOP (Sociétés coopératives et participatives) et SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif), mais bien présent également dans le secteur associatif (handicap, crèches associatives, AMAP...).	Partage de la prise de décision soit par délégation, soit par collégialité. Imbrication forte du pilotage stratégique et opérationnel. Généralement, les opérationnels décident sur leur expertise et vécu "métier", les dirigeants sont concentrés sur les aspects politiques et stratégiques.	Centralisation du suivi de l'activité et de la prise de décision sur quelques personnes. Parmi les risques de ce pilotage : éloignement des besoins du terrain et moindre motivation des équipes.

Dans les trois cas de figure, **il vous sera essentiel :**

- > **D'être transparent sur la répartition des rôles et responsabilités.**
- > **De veiller régulièrement à la communication et circulation des informations !**

« Comment atteindre un niveau de cohérence global lorsque les centres de décision sont répartis en plusieurs points sur le terrain ? Les enjeux de l'entreprise seront partagés par l'ensemble des acteurs, et nous maintiendrons une communication permanente<sup>2</sup>. »

1. Voir par exemple Kaplan et Norton (1992), méthode de la Balance Scorecard

2. Alain Hernandez (2018), Les nouveaux tableaux de bord des managers

## D. J'évalue mon profil de pilote

Maintenant que vous maîtrisez les enjeux du pilotage, vous allez pouvoir évaluer là où vous en êtes !

	OUI	NON
<p><b>1. Pour prendre des décisions au sein de votre structure, il y a une bonne part d'intuition</b></p> <p><b>A.</b> Oui, car il faut savoir capter les signaux faibles et saisir les opportunités</p> <p><b>B.</b> Non, pour décider il faut quelques éléments rationnels</p>		
<p><b>2. La prise de décision est partagée</b></p> <p><b>A.</b> Oui, nous avons des personnes ressources, des process de décision et des outils adaptés</p> <p><b>B.</b> Non, nous avons développé un système de reporting très efficace</p>		
<p><b>3. Y a-t-il une fonction pilotage structurée dans votre organisation ?</b></p> <p><b>A.</b> Oui, la gouvernance se focalise sur les décisions stratégiques. Les équipes sont responsabilisées et outillées pour faire des choix opérationnels</p> <p><b>B.</b> Non, pas tout à fait</p>		
<p><b>4. Votre structure est assez autonome dans les décisions qu'elle prend</b></p> <p><b>A.</b> Oui, même s'il peut être utile de mener quelques concertations en amont</p> <p><b>B.</b> Non, toutes les informations utiles sont remontées aux partenaires financeurs. Ce sont eux qui pilotent</p>		
<p><b>5. Votre structure a des objectifs stratégiques clairs à atteindre</b></p> <p><b>A.</b> Oui, et ils guident les décisions tant stratégiques qu'opérationnelles. Évidemment, ils peuvent être adaptés si nécessaires</p> <p><b>B.</b> Non, dans ce contexte incertain et concurrentiel, les objectifs sont trop changeants</p>		
<p><b>6. Votre structure est dotée d'un système performant de suivi des objectifs</b></p> <p><b>A.</b> Oui, il est précieux dans l'aide à la décision</p> <p><b>B.</b> Non, nous sommes déjà noyés avec les outils de gestion et reporting</p>		
<p><b>7. A date, vous disposez des informations nécessaires pour faire des choix d'ordre économique ou financier ?</b></p> <p><b>A.</b> Oui, elles sont facilement accessibles et nous permettent de nous projeter</p> <p><b>B.</b> Non, il faut voir avec notre comptable</p>		
<p><b>8. Vous avez une vision précise de l'impact de vos actions</b></p> <p><b>A.</b> Oui, la mesure de notre impact est essentielle dans nos choix opérationnels</p> <p><b>B.</b> Non, il est difficile d'avoir cette vision, aujourd'hui.</p>		



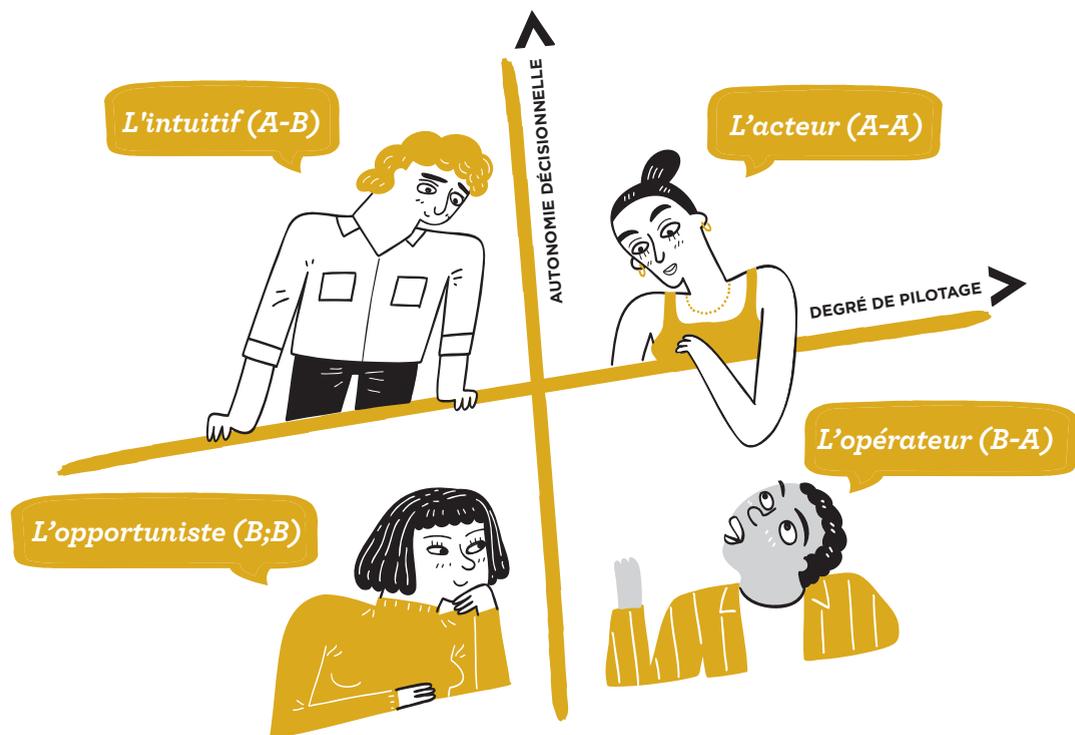
Pour découvrir vos besoins en matière de pilotage, il vous suffit de reporter un point pour chacune de vos réponses dans le tableau ci-joint et de faire la somme du nombre de réponses dans chaque colonne :

<i>Autonomie décisionnelle</i>			<i>Degré de pilotage</i>		
N° Question	Réponse A	Réponse B	N° Question	Réponse A	Réponse B
1			2		
4			3		
5			6		
7			8		
<b>Total</b>			<b>Total</b>		

Enfin, en fonction de vos réponses, placez-vous dans le schéma ci-dessous. Si vous avez une majorité de réponses “B” dans la partie “Autonomie décisionnelle” et une majorité de réponses “A” dans la

partie “Degré de pilotage”, alors votre profil est “l’opérateur”.

Pour avoir des conseils adaptés à votre situation, il faut suffire de lire le descriptif lié à votre profil.



**L'intuitif** : vous avez une grande capacité décisionnelle... essentiellement basée sur l'instinct. Si l'instinct est nécessaire pour capter les signaux faibles et avoir un temps d'avance, il demeure nécessaire de l'objectiver. Sans sombrer dans la “chiffromanie”, quelques outils essentiels de pilotage vous permettront d'évaluer en temps réel la pertinence (ou pas) de vos choix.

**L'opportuniste** : ce ne sont pas votre stratégie et votre modèle économique qui guident vos recherches de financements, mais l'inverse. A force d'adapter sans cesse vos activités et moyens aux nouvelles ressources, vous courez à la déstabilisation de vos équipes et partenaires... Et si votre entreprise employait cette agilité à la construction d'une stratégie “proactive”, d'outils de pilotage et d'indicateurs de gestion ?

**L'acteur** : votre entreprise est à la fois très autonome et s'appuie sur un système de pilotage performant. Ce qui vous permet certainement d'avoir un coup d'avance. Cela vous permet d'agir et de vous développer. Pour fédérer davantage autour de vous (partenaires, bénévoles, équipes, etc.), pensez à évaluer votre impact et le valoriser.

**L'opérateur** : si on ne naît pas pilote, on peut le devenir ! Votre entreprise possède déjà les bons outils et réflexes. Mais par choix ou contraintes (secteur réglementé ?), elle ne se donne pas les moyens de son autonomie décisionnelle. A défaut de décider, optez pour influencer la décision ! De bons indicateurs, notamment équilibrés, seront vos alliés.

## QUELLE ÉVOLUTION DES BESOINS DE PILOTAGE DES STRUCTURES ?

FINACOOOP, SCIC D'EXPERTISE  
COMPTABLE, JURIDIQUE ET  
FINANCIÈRE POUR ENTREPRISES  
DE L'ESS

### *Les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire possèdent-ils les outils nécessaires au bon pilotage de leur entreprise ?*

Il existe d'importantes disparités car l'ensemble des structures ne sont pas équipées d'une fonction "contrôle de gestion" surtout dans les petites structures.

Et celles qui paraissent mieux équipées en outils de gestion, notamment analytiques, sont celles qui ont un fort taux de subvention ; cela est particulièrement vrai pour les associations qui sont plus habituées à l'hybridation des ressources. Enfin, il existe des activités totalement atypiques ou novatrices, à l'instar des coopératives d'activité, des tiers-lieux ou des supermarchés coopératifs, qui rencontrent des difficultés de pilotage en raison d'un modèle économique qui s'invente ou de stratégies qui évoluent.

### *Quels besoins d'accompagnement observez-vous ?*

Du côté des associations, le besoin émane souvent des administrateurs bénévoles qui veulent se prémunir de problèmes de gestion qui engageraient leur responsabilité juridique.

De manière globale, nous constatons que les dirigeants (salariés ou bénévoles) ont besoin de conseils et d'appui à la stratégie financière. Parfois nous les challengeons pour qu'ils délèguent la gestion et se recentrent sur le pilotage. Les changements de modalités de financement de l'ESS et notamment le recours à la finance solidaire les amènent à changer de logiciel : ils doivent passer

d'une logique de budget annuel équilibré à des prévisions pluriannuelles dégageant des excédents ! D'une vision strictement budgétaire (compte de résultat), ils doivent appréhender la dimension financière (bilan).

Des financeurs font aussi appel à nous pour des accompagnements spécifiques. Ainsi nous avons conçu des outils de gestion dédiés au changement d'échelle.

Le poids grandissant de la finance solidaire et l'émergence de la finance à impact fait également apparaître un besoin d'indicateurs extra financiers.

Enfin, nous rencontrons des besoins très basiques comme la compréhension des enjeux de la comptabilité et des clés d'analyse de premier niveau.

### *Avez-vous mis en place des outils de pilotage spécifique ?*

Nous constatons d'importants besoins de construction d'indicateurs personnalisés et de comparatifs, sur lesquels nous travaillons. Nous développons aussi des tableaux de bords pluridimensionnels (économique, financier, organisationnel, stratégique et projet associatif).

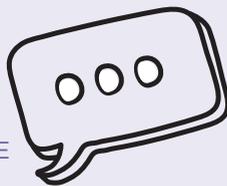
### *Avez-vous un conseil ?*

Le pilotage est la condition sine qua non pour réaliser sa stratégie et pour la pérennité de toute entreprise. Les outils de pilotage, lorsqu'ils sont adaptés et partagés, sont aussi des outils d'implication des salariés et autres parties prenantes (comme les financeurs). Piloter son entreprise permet de prendre du recul, donne tout son sens à la dimension de dirigeant et évite du stress. Enfin, cela rassure les parties prenantes.

### **Mathieu Castaings**

*fondateur et président de FINACOOOP*  
[www.finacoop.fr](http://www.finacoop.fr)

## RÉCIT DE PILOTAGE YOUTH ID



### PASSER D'UN PROJET ETUDIANT À UNE ASSOCIATION EMPLOYEUSE...

La majorité des décideurs des organisations sont aujourd'hui encore principalement des hommes, caucasiens, blancs, âgés, etc. Youth ID s'est construit en réaction à ce constat. Sa volonté est d'améliorer la représentativité et la diversité des acteurs internationaux, et plus spécifiquement de faciliter l'accès des jeunes de moins de 30 ans à l'engagement et l'initiative internationale et locale. D'un projet étudiant débuté en 2017 sous forme associative, l'association compte aujourd'hui 2 salariés à plein temps, 6 à 7 auto-entrepreneurs ou contrats partiels, 2 à 3 services civiques ou stagiaires, une dizaine de bénévoles impliqués.

Elle réalise quatre activités :

- Monter et développer des programmes pédagogiques et de mobilité pour les jeunes, avec des formats qui permettent d'impliquer différents profils : des volontariats d'un an au séjour d'un week-end pour ceux qui ne sont jamais sortis de leur quartier. L'association a développé une expertise en mobilisation des fonds européens, internationaux et français sur ce sujet, et travaille via une quinzaine de dispositifs aujourd'hui.
- Incuber les projets qui peuvent naître des expériences de voyage des jeunes.

Travailler plus globalement sur la question du parcours d'engagement qui lie l'expérience à l'étranger à l'ancrage local au retour des jeunes.

- Former des professionnels (éducateurs de rue ou animateurs par exemple) à la prise en main des dispositifs européens, au soutien à l'engagement et au plaidoyer des jeunes, à la gestion de projet, à la question de la laïcité via des formations officielles reconnues par l'État.
- Mener ou collaborer dans des programmes de recherche-action, par exemple sur l'engagement des jeunes, leurs pratiques numériques, la prévention de la radicalisation, en lien avec divers partenaires tels que la CAF, des universités et des chercheurs, des associations locales, etc.

### *Pourquoi avoir mis en place une démarche de pilotage ?*

Pendant plusieurs années nous avons fonctionné en temps réel : si une activité était intéressante et qu'on avait la trésorerie pour la financer, on la faisait. Le besoin de développer un pilotage économique et financier de moyen terme est apparu quand la question s'est posée de créer des postes salariés, il y a un peu plus d'un an.

*Pour faire bref, ci-contre, les différentes phases de vie de notre projet :*

### *Des conseils pour celles et ceux qui nous lisent ?*

Je vois beaucoup de porteurs de projet et de formations qui questionnent en premier lieu la forme juridique, les phases de développement théoriques et les indicateurs, etc. Commencez par l'action, faites ce qui vous inspire et vous anime, puis naturellement et obligatoirement la prise de recul et le pilotage deviennent nécessaires et prennent leur sens. Du pilotage, oui, mais toujours au service du projet social de l'association !

**Yanis Lammari** - Fondateur  
[www.youthid.net](http://www.youthid.net)



- > Activité étudiante
- > Aider les jeunes à trouver des financements pour agir (petites enveloppes au cas par cas)
- > Faire avec les moyens du bord et économiser si possible

- > Construction d'un budget prévisionnel
- > Échange avec les bénévoles sur les profils recherchés
- > Embauche de 2 salariés permise par l'excédent de trésorerie
- > Appui du DLA sur la définition des besoins et la construction d'outils de pilotage financier
- > Réflexion sur la mixité des bénéficiaires, choix de réserver des places pour les jeunes en difficulté dans les actions
- > Réalisation d'entretiens qualitatifs de suivi des jeunes sur deux sujets : le développement de leurs compétences, et leurs projets d'engagement futurs

- > Positionnement sur des appels à projets long terme et incluant du fonctionnement (conventions pluri-annuelles, agréments CAF, etc.)

*"Répondre au besoin social, agir"*

*"Employer les premiers salariés, renforcer le projet social"*

*"Reconduire les postes"*

*"Pérenniser les emplois, essayer, renforcer l'impact social"*

*"Formaliser l'activité"*

- > Création de l'association
- > Recours à des auto-entrepreneurs pour développer l'activité
- > Suivi régulier de la trésorerie pour décider des prestations

- > Développer l'activité, négocier avec les partenaires pour améliorer les rémunérations et limiter le turnover
- > Essaimer le projet à Alger et Barcelone
- > Approfondissement du prévisionnel avec un prestataire DLA
- > Développer des indicateurs de valorisation des compétences des jeunes avec le partenaire OFAJ
- > Structurer la mobilisation des bénévoles et la gouvernance
- > Travailler les enjeux de genre dans la mobilité





## 2. COMMENT IDENTIFIER LES INDICATEURS ET OUTILS À METTRE EN PLACE DANS MON ORGANISATION ?

Cette partie vous embarque dans l'univers des outils de pilotage et des indicateurs, pour vous permettre d'en comprendre les plus courants, ou leur approche, et pouvoir par la suite construire vos outils sur mesure.

### PILOTAGE DE SENS, PILOTAGE ÉCONOMIQUE, PILOTAGE FINANCIER

Pour piloter votre structure, quelle que soit sa taille, vous devez vous doter d'une vision à 360° :



#### *Pilotage du sens*

- > Mon projet associatif répond-il bien aux besoins et envies de ses bénéficiaires et de ses membres ?
- > Les activités mises en œuvre et leurs résultats répondent-ils aux impacts sociaux et sociétaux recherchés ?

#### *Pilotage économique*

- > Mon offre de services est-elle adaptée à mes bénéficiaires et à mon environnement (solution, prix, etc.) ?
- > Mes ressources et partenaires opérationnels sont-ils cohérents avec mon ambition, me permettent-ils d'être viable ?

#### *Pilotage financier*

- > Ai-je les moyens financiers (trésorerie, fonds propres, etc.) nécessaires au développement de mon activité ?
- > Comment les optimiser ou chercher des partenaires financiers sinon ?

**Les indicateurs de sens, économiques et financiers se nourrissent mutuellement et sont à mettre en regard les uns des autres !**

*Par exemple, une évolution du nombre de bénéficiaires intégrés dans un dispositif pourra ou non être corrélée à l'évolution du chiffre d'affaires selon la politique tarifaire pratiquée.*



## A. Je maîtrise le pilotage de sens

### UNE PRIORITÉ POUR TOUTE ENTREPRISE DE L'ESS !

Avec l'injonction de plus en plus forte d'adopter les canons du pilotage budgétaire, les entreprises sociales et solidaires peuvent perdre de vue l'évaluation de leur impact social et sociétal (alors que dans le même temps les entreprises classiques s'équipent d'indicateurs extra-financiers pour valoriser leur responsabilité sociale et sociétale !)<sup>1</sup>. Face au risque de se banaliser, notamment sur des marchés où les organisations sans buts lucratifs sont en concurrence frontale avec des entreprises conventionnelles, le pilotage de sens est indispensable !

Celui-ci peut vous permettre :

- De **valoriser vos spécificités et l'apport non monétaire** que vous permettez : services et biens rendus, mais au-delà de cela, des actions en accord avec vos valeurs (solidarité, l'humain au centre, lucrativité limitée, etc.) et vos principes (gestion participative, gouvernance démocratique). Il est ainsi un puissant levier de conviction des financeurs, comme d'implication des bénévoles et salariés.
- De **prendre des décisions qui servent le projet d'utilité sociale**, et garantir que les indicateurs financiers – voire le reporting extra-financier demandé par les financeurs – ne priment pas sur le sens du travail réalisé.

*Par exemple, une entreprise d'insertion peut remplir ses objectifs en termes de carnets de commandes et d'emplois de salariés en insertion, tout en maîtrisant ses charges : elle sera efficiente. Elle peut remplir son objectif de taux de sortie positive : elle sera efficace. Néanmoins, ces indicateurs ne prendront pas en compte les spécificités de l'entreprise et leurs apports : une réponse socialement innovante, une pratique particulière comme une entreprise qui propose l'accompagnement psychologique des salariés en insertion pour cultiver leur estime de soi. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise qui va au-delà de la performance économique.*



1. "Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ?" de Julien MAISONNASSE, Francesca PETRELLA et Nadine RICHEZ-BATTISTI, publié dans RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, n°34 - Hiver 2019

## LA PREMIÈRE ÉTAPE DU PILOTAGE DE SENS, C'EST DE METTRE DU SENS DANS LE PILOTAGE

**Nadine Richez-Battesti**

*Maitre de conférences en sciences économiques à l'Université d'Aix-Marseille et chercheure au Lest-CNRS (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail).*

[www.lest.fr](http://www.lest.fr)

### **Quels sont vos constats en matière de pilotage dans l'ESS ?**

La transformation des modalités de l'intervention publique (mises en concurrence par appels d'offres au détriment de la subvention) s'est accompagnée d'un renforcement des exigences gestionnaires et d'évaluations conditionnant l'octroi de fonds publics.

Ce "tournant gestionnaire" engendre des crispations autour des outils de gestion.

On observe trois catégories de positionnements des entreprises sociales et solidaires qui reflètent les tensions, très bien caractérisées par François Rousseau<sup>1</sup>, entre militer et gérer :

- > le rejet, à l'œuvre dans les structures qui opposent intérêt général et efficacité économique et rejettent de fait tout outil de gestion, au risque de se marginaliser
- > l'intégration des outils accompagnée de l'intégration de pratiques gestionnaires à l'œuvre dans le secteur privé lucratif, au risque d'une banalisation de leur activité
- > la juste appropriation, c'est-à-dire une adaptation des outils de gestion au projet social avec la recherche d'un alignement.

### **Pilotage de sens, de quoi parle-t-on ?**

Le pilotage de sens va au-delà de la gestion économique et financière : comment mesurer les impacts de mon action ?

En préalable réside la volonté des structures de valoriser leur utilité sociale. Puis un processus de questionnement. D'abord générique : à quoi je sers ? comment et pour qui je le fais ? Avec qui (équipes, partenaires, réseau...) ? Puis plus précis, qui amène une réflexion sur la chaîne de production de mon activité : est-ce que les personnes qui produisent (salariés et bénévoles lorsqu'il y en a) ont le projet social en tête ?

Le projet social et la manière de le mettre en œuvre conditionnent le sens du service.

Ce qui vaut pour la production vaut aussi pour la gouvernance : comment faire vivre le projet social dans un environnement de plus en plus incertain ?

### **Comment pilote-t-on le sens ?**

Il faut au préalable un projet social.

Dans l'ESS on pense parfois que le projet social est une fin en soi et qu'il justifie tout : ce n'est pas vrai ! Les entreprises de l'ESS comme toutes les entreprises sont des organismes vivants, qui évoluent. Donc le projet social doit être réinterrogé régulièrement, a fortiori en période de crises et d'incertitudes qui peuvent se traduire par des stratégies de fuites en avant, et donc de perte de sens.

Ensuite, si ce projet n'est pas partagé par ceux qui le mettent en œuvre, il est peu probable qu'il se réalise. Cela prend du temps, mais ce temps est indispensable. D'abord partager les enjeux, puis mettre en débat sens et pratique, car s'ils ne sont pas alignés, il y a une crise de sens. Pour cela, on aura recours aux méthodes de l'éducation populaire et aux outils d'intelligence collective pour investiguer les usages et les formaliser (procédures).

Les procédures tendent alors vers de meilleures qualité de service et qualité de vie au travail et permettent de fixer les conditions du pilotage de sens : outils et indicateurs d'évaluation d'impact.

1. "Gérer et militer : Une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives", RECMA - REVUE INTERNATIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE n° 286 et 287

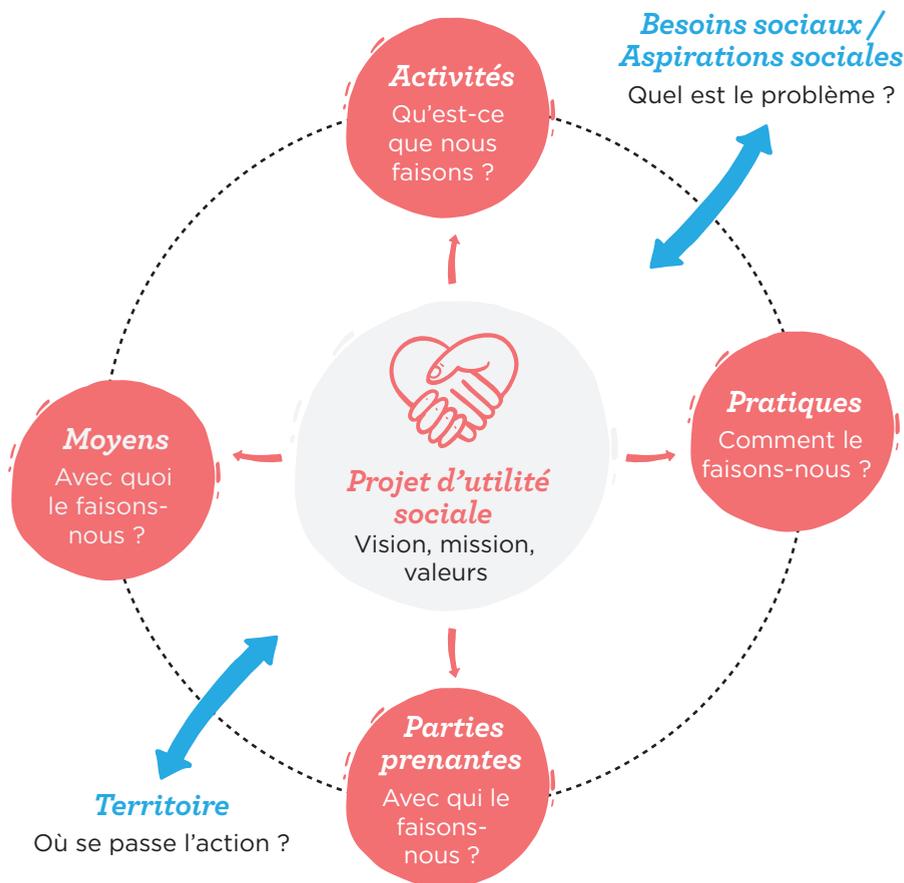
## UNE APPROCHE MULTI-DIMENSIONNELLE ET CO-CONSTRUITE

Même s'il est souvent résumé par le vocabulaire "impact social", le pilotage de sens est multi-dimensionnel. Il est bien question d'impacts territoriaux, environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques, tant internes qu'externes à l'organisation. Construire cette démarche avec sens, c'est la lier à votre projet stratégique ou votre projet d'utilité sociale !

*Si par exemple vous êtes une association sportive de quartier, évaluer l'impact de l'activité sur le lien social dans le quartier pourra s'avérer plus pertinent que de*

*mesurer l'empreinte carbone du bureau que vous louez. Dans un cas, l'évaluation servira réellement votre pilotage, dans l'autre elle pourra au mieux vous donner quelques sujets complémentaires à suivre.*

Avant de définir des indicateurs, **mettez donc à plat collectivement le projet d'utilité sociale** de la structure : Quel est le sens de ce que vous faites ? Quel impact cherchez-vous à produire ? Comment allez-vous y arriver ? Le plus important est de savoir ce qu'on fait, pourquoi et comment - la manière de l'évaluer ne vient qu'ensuite !



Pour chaque dimension, décrivez comment agit votre entreprise. En exemple, les réponses d'une entreprise d'insertion :

**Besoins sociétaux / aspirations sociales :**

À quels besoins cherchez-vous à répondre ?

- Le besoin de vivre décemment

**Projet d'utilité sociale :**

Comment répondez-vous à ces besoins ?

- En aidant les personnes à trouver un emploi

**Moyens ou ressources :**

Quelles sont les ressources dont vous disposez pour assurer ces missions ? Quelles sont leurs spécificités sociales ?

- Salariés, aides à l'emploi, dons, savoir-faire...

**Domaines d'activités stratégiques :**

Quelles sont les activités que vous proposez afin de mettre en place votre projet d'utilité sociale ?

- Nous formons des personnes aux métiers de la construction

**Parties prenantes :**

Qui sont les personnes, institutions, structures avec qui vous avez des interactions ? De quel ordre sont ces interactions ?

- Les salariés en insertion sont les bénéficiaires, les accompagnateurs sont les salariés, les partenaires publics et privés sont les financeurs et les clients...

**Pratiques :**

Avez-vous des manières de faire spécifiques que ce soit dans votre organisation ou la conduite de vos activités ?

- Nous proposons un suivi psychologique aux salariés en insertion

**Territoire :**

Quel est votre territoire d'action ? Quelles sont ses spécificités géographiques, démographiques, politiques ? Comment influencent-elles votre action ?

- Une zone en revitalisation rurale ayant besoin d'un accompagnement adapté

**Une fois que vous êtes au clair sur votre mission sociale et les dimensions qui l'entourent, vous pouvez les traduire en indicateurs de sens.**

Les indicateurs peuvent concerner les besoins (par exemple, le taux de chômage sur un territoire donné), les moyens (l'implication de bénévoles dans l'entreprise), les activités (la diversité de formations proposées) ou les pratiques d'une entreprise (la participation des travailleurs à l'Assemblée Générale)<sup>1</sup>. Ils peuvent également couvrir les effets de la structure : les réalisations d'une activité ou une pratique (le nombre de personnes formées, le taux de participation des travailleurs à l'Assemblée Générale), les résultats à court-terme (le taux de sorties positives) et l'impact par rapport au besoin social (la confiance en soi, la vie décente).

---

1. "Evaluer l'impact social de l'entrepreneuriat social : la nécessité d'une co-construction" Orientation stratégique du projet VISES, Approche des théories et pratiques

## IMPLIQUER SES PARTIES PRENANTES DANS LA DÉFINITION DES INDICATEURS DE SENS

L'EXEMPLE DU LAMBALLE FC

[www.lamballefc.com](http://www.lamballefc.com)

Le Lamballe FC est un club de foot basé à Lamballe dans les Côtes-d'Armor qui a été accompagné par France Active Bretagne dans l'évaluation de son impact en 2020. L'association a entamé ce travail à la fois pour communiquer sur les actions sociales du club et pour avoir des éléments objectifs pour réinterroger sa stratégie et renforcer son impact.

Après une consultation très large de ses parties prenantes (actuelles et potentielles) et des programmes auprès des publics non licenciés (interventions scolaires, prestations auprès d'établissements éducatifs...), ils ont pu constater un impact important sur l'accès au sport,



la cohésion sociale, la santé, l'inclusion et le développement du territoire. Pour chaque impact, des potentiels indicateurs ont été identifiés :

- > Accès au sport : diversité des publics, évolution de leur nombre, pourcentage de filles...
- > Cohésion sociale : nombre de groupes mixtes constitués, bien-être collectif, liens entre les personnes...
- > Santé : changement des pratiques, amélioration constatée...
- > Inclusion : capacité des publics à intégrer un groupe, sentiment d'appartenance...
- > Développement du territoire : nombre des partenariats créés, nombre et type d'emplois créés...

Dans un souci de pragmatisme, le Lamballe FC a priorisé les indicateurs selon leurs besoins et envies de suivi, et sélectionné ceux basés sur des données accessibles.

## DÉFINIR DES INDICATEURS SUR-MESURE

Vous pourriez décider d'adopter les indicateurs d'impact d'un des nombreux référentiels existants. Pour autant, **la standardisation des indicateurs comporte quelques limites et risques** : mise en concurrence, focalisation sur les dimensions quantitatives, négligence de certaines dimensions de l'impact et de la spécificité des actions... Optez plutôt pour une définition de vos propres indicateurs, qui reflèteront davantage vos spécificités !

## DU TABLEAU DE BORD À L'ÉTUDE D'IMPACT SOCIAL

Vous pouvez mobiliser deux démarches différentes mais complémentaires : **la définition et le suivi régulier d'indicateurs de sens pour évaluer votre efficacité "sociale", et la réalisation (ponctuelle) d'une étude d'impact pour évaluer votre utilité sociale à un instant T (tous les 2-3 ans par exemple).**



L'utilisation d'indicateurs est assez répandue dans le cadre du pilotage de sens, car elle permet de « *porter un jugement sur l'ambition du projet et sur ses résultats. Elle peut motiver, de manière argumentée, une décision ou un changement de pratiques pour améliorer l'impact créé.*<sup>1</sup> »

Néanmoins, une étude d'impact social trouve tout son sens pour piloter la pertinence (et éventuellement l'innovation) de votre action, permettant de suivre l'évolution des besoins sociaux, des systèmes sociétaux, et les changements que votre entreprise produit sur ceux-ci.

**Pour réaliser cette étude d'impact, nous vous invitons à mobiliser les différentes parties prenantes de votre entreprise** (financeurs, bénéficiaires, salariés, bénévoles...) pour étudier collectivement votre utilité sociale, et nourrir la stratégie à long-terme. **En termes de méthodologie : selon l'ambition et le temps que vous avez, vous pouvez par exemple réaliser des entretiens avec des bénéficiaires, des observations des processus, ou systèmes territoriaux en place, un état de la littérature du sujet... voire une recherche-action** plus conséquente en partenariat avec d'autres entreprises !

1. Stievenart, E. & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale*, (331), 76-92. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>

## QUELS LIENS ENTRE ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ET LE PILOTAGE DU SENS ?

L'EXEMPLE DE LA MÉTHODE VISES

### *Vises : de quoi parle-t-on ?*

Vises est une démarche d'évaluation de l'impact social proposée pour et par des acteurs de l'ESS. C'est avant tout une ambition de redonner la main aux structures de l'ESS sur ce sujet qui s'impose de plus à plus à elles. Son objectif, loin des normes et des injonctions, est de promouvoir une démarche sur-mesure, qualitative, permettant aux entreprises et à leurs partenaires de renforcer leur contribution à l'intérêt général.

La méthodologie a été co-construite dans le cadre d'un projet européen Interreg franco-belge réunissant entre 2016 et 2019 23 réseaux, fédérations de l'ESS, acteurs de la finance solidaire, centres de recherche universitaires, et 68 entreprises de l'ESS. Elle est aujourd'hui déployée par les partenaires, qui continuent à coopérer via le collectif Vises.

Pour France Active, l'ambition est de proposer un accompagnement collectif aux entreprises de l'ESS en trois étapes :

- > l'état des lieux collectif et le choix d'une question évaluative,
- > la collecte et l'analyse des données,
- > la valorisation des résultats. Chaque étape est co-construite avec les parties prenantes (internes et externes) de l'entreprise.

### *En quoi cette approche qualitative de l'impact peut-elle être complémentaire d'un tableau de bord d'indicateurs de sens ?*

Le tableau de bord sert traditionnellement à comparer les résultats d'une entreprise par rapport à un objectif fixé ou une période précédente. Il doit ainsi suivre des éléments objectivés, ou "mesurables". Dans ce cadre les indicateurs de sens se concentrent sur les réalisations ou les résultats d'une entreprise - le taux de sortie positive étant un exemple assez emblématique dans le secteur de l'insertion, par exemple.

Pourtant, dans l'ESS, l'atteinte des objectifs n'est pas une fin en soi : il s'agit d'un moyen pour avoir un impact. Le retour à l'emploi, pour reprendre l'exemple de l'insertion, est un moyen pour permettre aux personnes en situation de précarité de bâtir une vie décente, de la confiance, de l'autonomie... Il s'agit de la réponse aux besoins sociaux initiaux et le véritable sens du travail mené par l'entreprise.

En mobilisant des méthodes de recherche-action, l'entreprise d'insertion peut recueillir des éléments factuels pour constater et pour montrer que l'impact de son activité d'insertion va au-delà du taux de sorties positives. Elle apporte à ses salariés et ses bénéficiaires, par exemple, l'autonomie, la reconnaissance, la confiance et l'ouverture sur l'autre... Il s'agit de l'utilité de son action telle que directement exprimée par ses parties prenantes.

### **Ruth Manley**

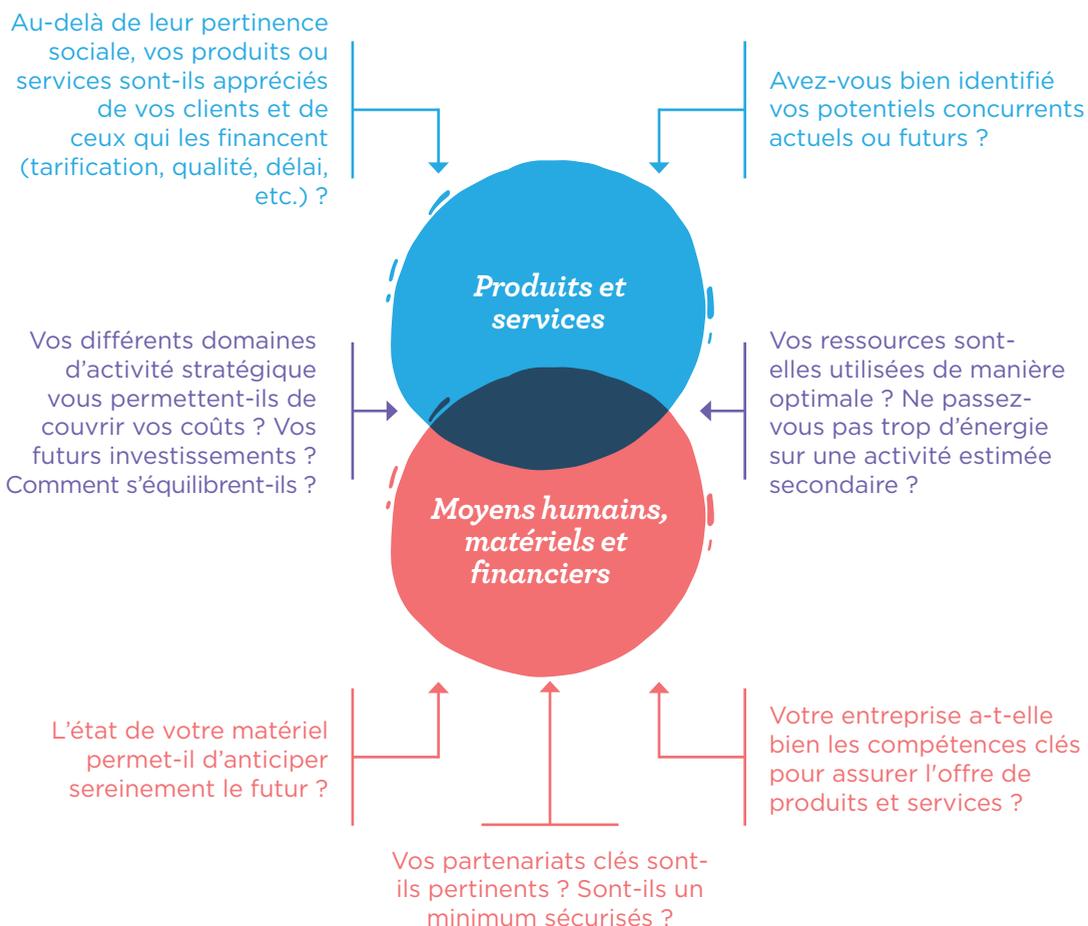
*accompagnatrice en évaluation d'impact social chez France Active*

## B. Je maîtrise le pilotage économique

### UN PROJET D'UTILITÉ SOCIALE... VIABLE ?

La dimension économique est généralement fortement liée au projet d'utilité sociale (on parle de modèle socio-économique lorsque l'on travaille la question du sens en même temps que la question économique)<sup>1</sup>.

Dans cette partie, nous interrogerons uniquement la dimension économique, à savoir :



<sup>1</sup>. Voir le guide "Je construis utile : Pour tous les dirigeants de l'ESS qui réfléchissent à leur modèle économique d'utilité sociale" (CRDLA Financement, 2021) : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

## LES DONNÉES ÉCONOMIQUES PRÉEXISTANTES

Toute entreprise possède généralement certains documents comptables et financiers, qui peuvent constituer une “base de données” exploitable :

- > La liasse fiscale, intégrant les comptes de résultat et bilans annuels passés, présentés par exemple lors des assemblées générales.
- > Généralement, un fichier de suivi de trésorerie, un fichier de suivi de budget sur mesure, ou les deux, selon les activités. Avec une approche prévisionnelle pluriannuelle plus ou moins développée selon les cas.
- > Des éléments de suivi social : effectifs, absentéisme, paie, etc. ou rapport social unique (anciennement bilan social) dans les structures de plus de 300 salariés.
- > Des éléments spécifiques liés à l'activité : suivi des cotisations de vos membres, inventaires de vos stocks, demandes de subventions en cours, carnet de commandes, etc.
- > Projet stratégique.
- > Projets d'investissement.

**Certaines données peuvent être pertinentes à suivre à l'état brut, d'autres pourront être combinées ou complétées pour être adaptées aux spécificités et aux phases de développement de votre entreprise.**

Voici quelques indicateurs économiques courants. La partie 3 de ce guide vous permettra d'identifier et prioriser les vôtres !

## LES INDICATEURS DE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

**Votre entreprise s'intègre dans un environnement qui peut être concurrentiel, ou qui a minima s'intègre dans un maillage territorial de l'offre et des acteurs.**

Si vous n'avez pas les moyens d'avoir une fonction veille internalisée, il peut être intéressant d'identifier des objets de veille économique prioritaires, et de les incarner dans des indicateurs.

*Par exemple, dans le cadre d'une association de services à la personne : évolution démographique et notamment des publics en situation de dépendance sur un territoire, prix moyens des services pratiqués, enveloppes publiques allouées annuellement à ce sujet.*

## LES INDICATEURS DE VOLUME D'ACTIVITÉ

**Ils permettent de suivre le niveau d'activité de votre entreprise et donc l'évolution de la demande clients, bénéficiaires ou contributeurs, et parfois la charge de travail liée.** Ils sont par nature étroitement liés aux spécificités de votre cœur de métier et de sa valorisation. A titre d'exemple, en voici trois !

### > Le nombre de produits ou services réalisés ou vendus

*Par exemple dans le cas d'une association de jardin pédagogique : nombre d'animations réalisées, de médiateurs mobilisés, surface cultivée, etc.*

### > Le nombre d'heures d'intervention réalisé

*Par exemple pour mener un chantier BTP chez un particulier, un service après-vente, une prestation intellectuelle, etc.*

### > Le taux d'occupation

Indicateur bien connu des opérateurs de tourisme ou du médico-social, le taux d'occupation est le rapport entre l'offre effectivement utilisée et celle qui est proposée. Dans le médico-social ou les activités de tourisme ce sera le rapport entre le nombre de chambres occupées/nuitées vendues et la capacité totale d'accueil. Ce taux se diffuse bien au-delà des activités d'hébergement (exemple, la formation).

Un taux d'occupation en baisse questionnera sur la pertinence de l'activité au regard des évolutions des modes de vie, par exemple baisse des longs séjours au détriment des courts séjours dans le tourisme.

## LES INDICATEURS DE VENTES

Ils permettent d'analyser les recettes enregistrées par l'entreprise. Les clients sont plus nombreux, mais dépensent-ils de la même manière ? Comment l'évolution du volume d'activité impacte-t-elle celle des ventes ?

### > Le panier moyen

Indicateur phare des activités de commerce, le panier moyen correspond à la somme des recettes d'activité marchandes (issues de la vente de produits, services et/ou prestations) divisée par le nombre d'usagers (clients, bénéficiaires etc.).

Dans le cadre de structures multi-activités, le panier moyen se calculera de manière analytique. Par exemple une régie de quartier calculera le panier moyen pour ses prestations espaces verts, distinctes des activités d'entretien.

Il pourra aussi être analysé par types de clients.

L'évolution du panier moyen est révélatrice des capacités financières du "client", qu'il soit direct (bénéficiaire) ou indirect (l'organisme de prise en charge).

### > Coût ou prix de revient d'un produit

Le coût de revient d'un produit, d'un service ou d'une prestation est le total des sommes engagées pour le produire. Cela comprend :

> les charges directes nécessaires à sa réalisation : achats, consommables, personnes ayant du temps exclusivement dédié au produit, etc.

> un prorata des charges indirectes permettant la production : loyers, salaires des fonctions supports et développement, autres frais fixes (assurance, internet, etc.).

Ce "prorata" se calcule en choisissant ce que l'on appelle une "clé de répartition".

*Par exemple : je peux choisir d'imputer mon loyer aux différentes activités en fonction de la surface occupée (clé de répartition 1), ou au prorata des autres coûts - je rajoute 10 % de coûts liés au loyer par activité par exemple (clé de répartition 2).*

**Calculer le coût de revient de vos différentes activités est fondamental**, et vous permettra deux choses :

> **Eviter de vendre ou tarifier à perte** (si le prix de vente ou de tarification unitaire est moins élevé que le coût de revient unitaire) ou alors le faire délibérément en l'ayant anticipé et compensé par d'autres activités bénéficiaires

> **Pouvoir anticiper les possibilités de nouvelles ressources.**

*Par exemple, si je recrute une assistante de direction, son salaire va être répercuté sur le coût de revient théorique des produits ou services. Quel volume de ventes ou chiffre d'affaires ou autres financements dois-je attendre à moyen terme pour couvrir les dépenses engagées ?*

On appelle "seuil de rentabilité" le volume de ventes minimum (en chiffre d'affaires généralement) permettant de couvrir les dépenses engagées.

### > Les indicateurs de structure de coûts comme les Soldes Intermédiaires de Gestion

Calculés à partir des comptes de résultat, ils vous permettent d'avoir une **analyse des coûts engagés pour l'activité :**

> **d'une période temporelle sur l'autre**, en lien avec les choix stratégiques et opérationnels réalisés,

> **de manière comparée aux pratiques moyennes d'un secteur**, généralement en exprimant les soldes en pourcentage des recettes d'activités.



- Ventes de marchandises (non transformées)
- Achats de marchandises
- = Marge commerciale**
- + Production vendue
- + production immobilisée (à usage interne)
- + variation des stocks de production
- Achats et charges externes (loyers, prestations de services, électricité, etc.)
- = Valeur ajoutée**
- + Subventions d'exploitation
- Charges de personnel (salaires, primes, charges sociales, etc.)
- Impôts et taxes (hors impôt sur les bénéfices)
- = Excédent brut d'exploitation**
- + Autres produits d'exploitation (activité courante)
- Autres charges d'exploitation
- + Reprises sur provisions
- Dotations aux amortissements et provisions
- = Résultat d'exploitation**
- + Produits financiers (intérêts de placements, etc.)
- Charges financières (remboursements d'emprunts, etc.)
- + Produits exceptionnels (cessions de biens, amendes clients, etc.)
- Charges exceptionnelles (pénalités, licenciements, créances irrécouvrables, etc.)
- Participation des salariés
- Impôt sur les bénéfices
- = Résultat net**

Pour construire une analyse pertinente à partir de ces soldes, il vous sera nécessaire :

**> D'identifier lesquels sont pertinents pour votre entreprise.**

*A titre d'exemple, la marge commerciale sera suivie de près dans les activités d'achat et revente (type supermarché coopératif), mais peu utile sur des activités de prestations de services.*

*L'excédent brut d'exploitation reste de manière transversale un des indicateurs les plus utilisés, car il permet de qualifier la capacité d'une activité à dégager du profit (qui peut par exemple servir à investir, augmenter les salaires, etc. sur le long terme), ou a minima à ne pas fonctionner à perte au quotidien.*

**> De parfois adapter leur mode ou leur période de calcul,** ainsi que leur interprétation pour qu'ils traduisent au mieux votre réalité.

*A titre d'exemple : si une activité est fortement subventionnée, il est pertinent d'intégrer les subventions d'exploitation, les aides au poste, dans l'analyse des recettes globales.*

**> De vous comparer à des entreprises comparables !** Une politique d'achat responsable conduit nécessairement à des marges globales moindres. Il en est de même dans les cas de politiques sociales volontaristes qui auront pour conséquence de dégrader l'excédent brut d'exploitation...

## ADAPTER LA LECTURE DES SIG AUX SPÉCIFICITÉS D'UNE ORGANISATION

L'EXEMPLE DU SECTEUR CULTUREL

Comme le dit Jean-Luc Trollet qui a mené des travaux d'analyse sectorielle dans le domaine de la culture ou de la petite enfance : *“les moyennes ne sont pas des normes, un indicateur standard n'existe pas, il faut l'adapter au métier”*. Ainsi, dans les accompagnements qu'il mène, il doit tordre le cou à l'orthodoxie comptable.

Par exemple, dans le domaine du spectacle vivant, une des problématiques rencontrées est celle du prix de vente d'une création.

Dès lors, se posent plusieurs questions :

### *Comment déterminer un prix de revient d'un spectacle ?*

Généralement, la phase de diffusion du spectacle permet “d'amortir” les coûts engagés pendant la phase de création. Le prix de revient d'une édition d'un

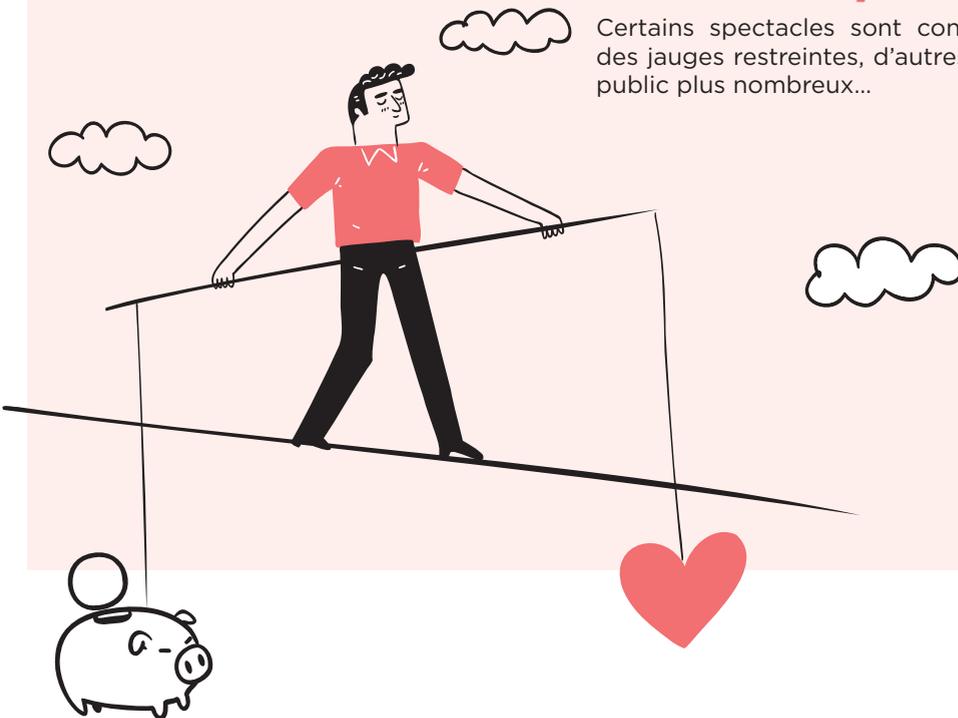
spectacle intègre donc les coûts directement liés à sa diffusion (cachets de représentation, régie, location de la salle, location de matériel à la journée, etc.) et une quote-part des coûts de création (décors, temps de répétition, etc.). Par ailleurs, certaines rémunérations d'intermittents pourront être considérées comme des charges “variables”, et non fixes, d'un point de vue analytique. Les recettes prévisionnelles, billetterie et aides publiques principalement, devront donc tenir compte de ces éléments.

### *Sur quelle temporalité ?*

Le cycle de vie d'un spectacle (création et diffusion) se cale rarement sur un exercice comptable ! Il arrive par ailleurs que la durée de diffusion soit prolongée, ou que le spectacle soit reprogrammé une année après. La durée sur laquelle s'analysent les coûts et les recettes d'un spectacle est donc spécifique à chaque contexte.

### *En tenant compte des contraintes de diffusion de ce spectacle ?*

Certains spectacles sont conçus pour des jauges restreintes, d'autres pour un public plus nombreux...



## LES INDICATEURS DE PRODUCTIVITÉ OU “D’EFFICIENCE” ÉCONOMIQUE

Ces indicateurs visent à **prendre du recul sur l’affectation des ressources (humaines, matérielles, financières), dans une logique d’optimisation quantitative comme qualitative.**

Bien utilisés, ils peuvent vous permettre de :

- > **Mettre l’énergie aux bons endroits** pour renforcer votre projet social et prévenir l’épuisement professionnel
- > **Améliorer vos processus de production**

*Par exemple : si dans une structure beaucoup de temps est alloué à la réponse à un appel à projets qui n’entre pas dans le cœur de métier de la structure, objectiver le pourcentage de chances d’être éligible x le montant en jeu, et le mettre en regard du temps passé dans la réponse, peut permettre d’éviter une dispersion de l’énergie. Inversement, si ces appels à projets sont récurrents et peuvent présenter un intérêt sur la durée, il est alors possible de capitaliser sur des réponses / mettre en place un processus d’automatisation d’une partie des réponses (dossier de présentation déjà prêt, etc.) pour gagner du temps.*

*Un autre exemple : si le taux de satisfaction ou le retour qualitatif de certains clients ou bénéficiaires diminue alors que le temps qui leur est consacré augmente, il peut être intéressant de se questionner collectivement sur de nouveaux leviers de satisfaction, et sur le lien effectif ou non entre la satisfaction à court terme et l’impact à long terme.*

## LES SUIVIS SPÉCIFIQUES

En complément de ces outils, vous pourrez être amenés à **prévoir des extensions spécifiques pour suivre plus précisément des postes de produits ou charges ou des aspects plus qualitatifs.** Trois exemples :

### > Le taux de transformation commerciale

Utilisé dans les phases de développement commercial des activités, sur des canaux réels comme virtuels (e-commerce), il dénombre le pourcentage de “visiteurs” devenus “clients”. Vous pouvez plus globalement suivre les évolutions du nombre de prospects, de contacts engagés, et de transactions ou partenariats réalisés.

### > La masse salariale

La masse salariale, poste de dépenses important dans une majorité des entreprises de l’ESS, fait également souvent l’objet d’un pilotage dédié.

### > Le suivi des subventions

Le suivi des subventions est plus complexe qu’il n’y paraît, avec notamment :

- > Des délais de paiement souvent longs, et des modalités d’attribution et versement spécifiques à chaque partenaire,
- > Différentes étapes qui sont “initiées” tantôt par la structure financeuse, tantôt par la structure financée. L’appel de fonds est par exemple souvent à la charge de la structure financée et peut être problématique si réalisé trop tardivement.

Ce suivi s’inscrit à la fois :

- > Dans une approche économique : l’attribution ou non de certaines subventions conditionne les budgets prévisionnels
- > Dans une approche financière : les délais de versement impactent le besoin en fonds de roulement des structures (voir ci-après les indicateurs financiers).



Voici un outil de suivi des subventions, qui peut être réalisé d'une part pour les subventions d'exploitation, d'autre part pour les subventions d'investissement :

### EXERCICE N - SUBVENTIONS D'EXPLOITATION

	Financier 1	Financier 2	Financier 3	Financier 4	TOTAL
1 - Piste					
2 - Demandé					
3 - Accordé					
4 - Conventionné					
5 - Appel de fonds					
6 - Versé					
7 - Non réalisé					
8 - Refus					

#### % de l'objectif atteint

Prévu

Obtenu

A rechercher

## DU SUIVI DES SUBVENTIONS À LA MISE EN PLACE D'UN PILOTAGE GLOBAL !

TÉMOIGNAGE DE **Loubna Benazzi**,  
Directrice de l'association *Authenti-Cité*,  
accompagnée par le DLA 92

Notre association a été créée à Nanterre dans les années 90, afin de lutter contre l'exclusion sous toutes ses formes : soutien scolaire, accès aux droits, maraudes, braderies solidaires... L'association est ancrée dans le quartier avec plus de 800 adhérents, de nombreux bénévoles représentant 10 équivalents temps plein et 3 salariées.

Il y a deux ans, j'ai pris la direction de l'association dans un contexte de crise : les demandes de subventions n'avaient pas été faites, les éléments comptables n'étaient pas cohérents et le seul outil de suivi était à moitié renseigné.

Un de nos partenaires historiques nous a orienté vers le DLA. L'accompagnement a duré 6 mois. Il a mixé accompagnement et formation sur les notions de comptabilité et gestion.

Il a concerné les équipes salariées et bénévoles, car notre CA a une place importante dans la prise de décision. Il a surtout permis de mettre en place des outils de gestion génériques, qui nous permettent d'avoir de la visibilité et de répondre aux appels à projets. Mais aussi de développer des outils plus spécifiques (suivi des adhérents, suivi des subventions, budgets analytiques pour suivre nos différentes activités).



Sans cet accompagnement et la mise en place de ces outils, nous aurions mis la clé sous la porte.

Il ne faut pas hésiter à être transparent en cas de difficultés. Ces outils ont permis de restaurer la confiance auprès de nos financeurs.

Il ne faut pas avoir peur de la gestion, pour moi, cela a été une révélation : maintenant j'aime ça !

C'est la lumière au bout du tunnel !

### > Le suivi des commandes clients, des facturations et des cotisations

Dans la même optique que le suivi des subventions, si l'activité de votre entreprise dépend en partie de cotisations ou de prestations de services, il peut être pertinent d'avoir un outil de suivi dédié

(marchés publics, commandes privées, cotisations des membres, etc.), qui peut intégrer :

- > Le montant en cours de prospection
- > Le montant contractualisé
- > Un calendrier des échéances de facturation et de relance des versements.

## C. Je maîtrise le pilotage financier

Dans la trilogie qu'il consacre aux décisions absurdes, Christian Morel<sup>1</sup> fait la part belle aux accidents d'avion. Dans un des accidents relatés<sup>2</sup>, un bruit suspect survient au moment de la mise en service des trains d'atterrissage. Le commandant et l'équipage interrompent la descente vers l'aéroport pour diagnostiquer le problème et éventuellement préparer les passagers à un atterrissage d'urgence. Bien que le mécanicien ait constaté de visu que les freins principaux étaient opérationnels et en bonne position, le commandant reste focalisé sur le voyant de commande qui demeure éteint et ne prend pas en compte le clignotement de la jauge de carburant qui indique que les moteurs vont être à sec....

Dans ce cas précis, c'est la jauge de carburant qui était le bon outil de décision, car même avec un train d'atterrissage défectueux, un avion peut atterrir. Mais sans carburant, il ne peut plus voler...

Il en est de même pour le pilotage d'une entreprise, fusse-t-elle sociale et solidaire : **quelle que soit la finalité sociale, il est nécessaire de vérifier l'état des finances (en aviation, le niveau de kérosène) avant de prendre toute décision.**

Pour filer la métaphore, combien de belles initiatives se sont "brisées" en plein vol alors que les radars étaient au beau fixe : partenaires satisfaits et fidèles, taux de

satisfaction élevé des bénéficiaires, croissance exponentielle des activités... mais hélas, plus de trésorerie pour pallier les échéances de paiement ?

Le pilotage financier obéit à **deux temporalités distinctes** :

- > **Le court terme, soit la trésorerie**, matérialisée par le plan de trésorerie
- > **Le moyen/long terme, soit les besoins structurels tels que les investissements et le fonds de roulement, matérialisés par le plan de financement**, davantage développé dans les structures de taille conséquente.

Comme pour le pilotage économique, vous avez déjà en votre possession un état financier à partir duquel vous pourrez établir un premier diagnostic.

Cet état, **le bilan**, récapitule la situation de votre patrimoine (matériel, immatériel ou financier), de vos fonds propres et des créances et dettes (ce que l'on vous doit et ce que vous devez à la clôture de vos comptes).

1. Christian Morel (2002), "Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes", Ed. Gallimard

2. Le vol United Airlines 173 du 28 décembre 1978, entre New York et Portland dans l'Oregon

## LA TRÉSORERIE PRÉVISIONNELLE

Le plan de trésorerie est un outil de pilotage par excellence : il ne sert pas qu'à convaincre votre banquier d'accorder un découvert. Il est indispensable pour piloter quotidiennement les capacités de votre entreprise à honorer ses échéances. Il est à l'entreprise ce que la jauge de carburant est au pilote.

C'est très souvent le premier outil financier mis en place, d'autant plus en cas de crise, car il permet de gérer à court terme et d'anticiper la cessation de paiement.

Tenu régulièrement, il vous permet de visualiser le solde entre les entrées et sorties d'argent tant du point de vue de l'exploitation (charges et recettes d'exploitation) que du point de vue financier (investissements et emprunts). A la différence du budget prévisionnel, il prend en compte la TVA (encaissements et reversements).

### Pour le renseigner, il vous faut avoir sous la main :

- > le budget prévisionnel : pour inscrire les charges et recettes de manière mensuelle ;
- > le plan de financement : pour inscrire les investissements et les remboursements d'emprunt, ainsi que les apports en fonds propres et les subventions d'investissement ;
- > le relevé bancaire : pour confronter le réalisé aux prévisions.

Le solde des décaissements et encaissements reflète l'état de la trésorerie en fin de mois (et doit coïncider avec votre relevé bancaire !).

### Il constitue en tant que tel un indicateur nécessaire à suivre :

- > **projeté généralement sur une année** (prévisionnel sur un an avec détail mensuel),
- > **actualisé tous les mois à l'aide du relevé bancaire** et des actualités pouvant impacter les montants prévisionnels.

**Si votre trésorerie s'avère négative**, cela peut être lié à :

- > **un modèle économique** dans lequel les produits sont insuffisants pour couvrir les charges
- > un important **besoin en fonds de roulement** (voir paragraphe suivant)
- > **des investissements** récents.

Le prévisionnel ci-après détaille le contenu d'un plan de trésorerie, à adapter selon les spécificités de l'activité. Vous pouvez détailler chaque ligne au besoin, par exemple "Chiffre d'affaires encaissé" peut devenir "Chiffre d'affaires encaissé marchés publics / "Chiffre d'affaires encaissé particuliers". L'utilisation de ce tableau doit être la plus intuitive possible et vous permettre de faire le lien direct avec votre relevé bancaire.



	MOIS EN COURS	M+1	M+2	M+12
<b>Encaissements</b>				
Apport en capital ou en fonds associatifs	0	0		
Subventions d'investissements	40 000	0		
Cessions d'immobilisations (ex : vente d'un immeuble, de matériel, machine, etc.)	0	0		
Emprunts et autres concours (ex: emprunts bancaires, prêts Covid, etc.)	0	0		
<b>SOUS-TOTAL HORS EXPLOITATION</b>	<b>40 000</b>	<b>0</b>		
Chiffre d'affaires encaissé TTC (Ex : formation, marché public, etc.)	40 000	10 000		
Subventions d'exploitation	0	20 000		
Aides aux postes (insertion, entreprise adaptée, autres aides à l'emploi associatif, etc)	0	0		
Autres (cotisations adhérents, dons monétaires, etc.)	0	1 000		
Aides COVID	8 000	0		
<b>SOUS-TOTAL EXPLOITATION</b>	<b>48 000</b>	<b>31 000</b>		
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS (EXPLOITATION + HORS EXPLOITATION)</b>	<b>88 000</b>	<b>31 000</b>		

<b>Décaissements</b>				
Investissements (matériel, logiciels, aménagement, etc.)	0	10 000		
Remboursement des emprunts (hors charges d'intérêt)	1 000	1 000		
<b>SOUS-TOTAL HORS EXPLOITATION</b>	<b>1 000</b>	<b>11 000</b>		
Achats de marchandises et matières premières TTC	1 000	1 500		
Charges externes TTC (fournitures, location de bureaux, honoraires, assurance, etc.)	3 000	2 500		
Impôts hors TVA (ex : taxe sur les salaires, impôts sur les sociétés, etc.)	1 300	1 300		
Salaires à payer (hors chômage partiel)	8 000	8 000		
Cotisations sociales	70 00	7 000		
Charges financières	100	95		
Autres charges	0	0		
TVA à payer	10 000	3 000		
<b>SOUS-TOTAL EXPLOITATION</b>	<b>30 400</b>	<b>23 395</b>		
<b>TOTAL DECAISSEMENTS (EXPLOITATION + HORS EXPLOITATION)</b>	<b>31 400</b>	<b>34 395</b>		

<b>VARIATION TRESORERIE MENSUELLE =</b> Encaissements - Décaissements	56 600	-3 395		
--	--------	--------	--	--

<b>SOLDE DE TRESORERIE =</b> Solde M-1 + Variation trésorerie M	56 600	53 205	500	500
--	--------	--------	-----	-----

## LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

### (BFR)

Le BFR qualifie **le besoin en trésorerie issu du décalage dans le temps entre les dépenses directement liées à la production et les recettes de vente.**

Il peut être structurel (lié au fonctionnement récurrent de l'activité) ou conjoncturel (événements clients ou fournisseurs, phase de développement de l'activité, etc.).

Quelques exemples d'activités qui ont des BFR structurellement négatifs, parce qu'elles encaissent leurs recettes avant d'engager les dépenses : activités périscolaires, clubs sportifs, cours de disciplines artistiques... Inversement, le BFR est généralement important pour les structures subventionnées, les subventions étant

souvent versées en fin de cycle d'exploitation.

Le BFR est nécessaire à suivre, dans la mesure où **il peut avoir de fortes conséquences sur la trésorerie.**

Selon les variations d'activité, il peut être suivi annuellement, à partir des données de "l'état des créances et dettes" du bilan, ou plus régulièrement (mensuellement) à partir des données du prévisionnel de trésorerie ou des données d'activité.

Il peut faire l'objet d'un financement dédié auprès de structures qui proposent prêt (conjoncturel) et investissement en fonds propres (structurel).



### *Exemple de calcul d'un BFR sans état des créances et dettes actualisé*

#### **Calcul théorique :**

**Besoin de Fonds de Roulement =**

**Stocks + créances clients + créances sociales et fiscales** (crédit TVA)  
**- dettes fournisseurs - dettes sociales et fiscales** (impôts et taxes, cotisations sociales, TVA à payer, impôt sur les sociétés)

*Sans état des créances et dettes actualisé, il peut aussi s'approximer de la manière suivante.*

Soit une entreprise de l'ESS d'artisanat ayant les données suivantes :

- > CA TTC (TVA à 20 %) : 150 000 €
- > Subvention d'exploitation TTC : 50 000 €
- > Les achats représentent 60 000 € TTC
- > Conditions de règlement : les clients règlent immédiatement et la subvention est versée à 90 jours.
- > Conditions de règlement des fournisseurs : à 30 jours
- > Stocks produits finis : 10 jours de CA HT

*Le calcul du BFR se fera de la manière suivante :*

- 1.) Stock de matières premières : aucun
  - 2.) Stock produits finis :  $(150\ 000 \times 80\%) \times 10 / 365 \text{ jours} = 3\ 288 \text{ €}$
  - 3.) Créances clients et subventions :  $150\ 000 \times 0 / 365 \text{ jours} = 0 \text{ €}$   
 $+ 50\ 000 \times 90 / 365 \text{ jours} = 12\ 329 \text{ €}$
  - 4.) Crédit fournisseur :  $60\ 000 \times 30 / 365 = 4\ 931 \text{ €}$
- > **BFR = (0 + 3 288 + 12 329) - 4 931 = 10 686 €**



## LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT (CAF)

La capacité d'autofinancement correspond à la trésorerie que votre entreprise dégage au travers de son activité, courante comme exceptionnelle. Plus que tout autre indicateur, elle explicite la richesse créée par votre entreprise, car elle est calculée en ne prenant en compte que les flux financiers réels et liés à l'activité ; elle exclut donc :

- > Les éléments non financiers comme la dotation aux amortissements, par exemple.
- > Les flux financiers qui ne relèvent pas de l'exploitation, et que la CAF pourra inversement permettre de financer : remboursements d'emprunt, dividendes éventuels, investissements, etc. En revanche les intérêts bancaires y sont intégrés comme part du résultat net.

Cette spécificité en fait pour les banquiers l'indicateur de prédilection pour déterminer votre capacité d'emprunt !

Les banques et autres prêteurs veillent généralement à deux éléments :

- > **Capacité d'emprunt** (ou capacité de remboursement) = 3 ou 4 fois la CAF maximum. Cela signifie que votre entreprise doit pouvoir rembourser ses prêts en 3 à 4 ans maximum.
- > **Annuités de remboursement** =  $\frac{1}{2}$  de la CAF maximum. Sinon il est préférable de rallonger la durée d'échelonnement du prêt.

**CAF = Produits encaissables** (chiffre d'affaires, subvention exploitation, transfert de charges, etc.) - **charges décaissables** (charges extérieures, salaires, impôts, etc.).

= **Résultat net + Charges calculées** (i.e. non décaissables : dotations aux amortissements ou aux provisions) - **Produits calculés** (i.e. non encaissables : reprises de provisions, d'amortissements, quote-part de subventions virées au résultat)

## LE FINANCEMENT PRÉVISIONNEL

Pour tout projet d'investissement ou plus globalement de développement, votre entreprise doit s'équiper d'un plan de financement à 3 ans minimum, ou sur une durée supérieure si le projet d'investissement le justifie (s'il faut intégrer ce projet dans une durée d'amortissement plus longue). Le plan de financement peut être réactualisé chaque année.

Selon la situation de votre entreprise, il peut être pertinent de piloter spécifiquement certains postes de financement : augmentation en capital, comptes courants d'associés, annuités de remboursement des prêts.

*Par exemple :*

PLAN DE FINANCEMENT	N+1	N+2	N+3
Investissements	200	100	0
Augmentation du BFR	300	200	40
Remboursements d'emprunts (hors intérêts et assurance)	10	20	30
Retraits de comptes courants d'associés			40
Paiements de dividendes	0	0	0
<b>Total Besoins</b>	<b>510</b>	<b>320</b>	<b>110</b>
Capacité d'autofinancement	150	175	200
Emprunts souscrits (hors assurance)	150	100	0
Cessions d'investissements (prix HT)		40	
Subventions d'investissement	100	100	0
Augmentation de capital			
Apports en comptes courants d'associés	70		
<b>Total Ressources</b>	<b>470</b>	<b>415</b>	<b>200</b>
<b>SOLDE Ressources - Besoins</b>	<b>-40</b>	<b>95</b>	<b>90</b>
<b>SOLDE Cumulé</b>	<b>-40</b>	<b>55</b>	<b>145</b>

## LES FONDS PROPRES ET L'AUTONOMIE FINANCIÈRE

**Les fonds propres** : voilà **un concept indispensable à la compréhension de la solidité financière d'une structure, et pourtant mal connu, ou mal compris !** Pour le définir simplement : il s'agit de l'ensemble de ce que la structure possède (autrement dit : son patrimoine, ou encore : son actif), auquel on retranche la totalité de ses dettes, ainsi que les apports en comptes courants d'associés. Il reste donc **ce qui appartient "en propre" à la structure**. On trouve le montant des fonds propres au bilan, dans le passif. Il est constitué des apports non-remboursables faits à la structure (capital social ou fonds associatifs, subventions d'investissement) ainsi que du cumul des résultats de la structure depuis sa création (qu'on retrouve dans les comptes "réserves", "report à nouveau" et "résultat net").

**Avoir des fonds propres est généralement nécessaire pour se lancer dans de nouveaux projets, qui impliquent en général de nouveaux investissements et une augmentation du BFR.**

Le ratio **fonds propres / total bilan** permet de mesurer leur progression d'une année sur l'autre, et de qualifier l'"**autonomie financière**" de votre entreprise.

Si ce ratio est supérieur à 50 %, l'état de l'entreprise est généralement considéré comme "sain".

	<i>Outils de pilotage de sens</i>
<b>OBJECTIFS/USAGES</b>	Assurer la pertinence de votre projet d'utilité sociale vis-à-vis des besoins Mesurer et comprendre l'impact social de votre action
<b>QUELS INDICATEURS OU OUTILS ?</b> (Exemple de fréquence de suivi)	Indicateurs de réalisations et de résultats / Tous les ans Étude d'impact / Tous les deux-trois ans
<b>SOURCES DE DONNÉES</b>	Rapports d'activité ou autre suivi des réalisations Enquêtes et entretiens bénéficiaires Observations entreprise et écosystème Lectures de mise en perspective
<b>PRÉREQUIS</b>	Clarifier son projet d'utilité sociale



## D. *Mémo : je me repère dans la galaxie des outils et des indicateurs*

<b><i>Outils de pilotage économique</i></b>	<b><i>Outils de pilotage financier</i></b>
<p>Assurer la pertinence économique de l'offre de services</p> <p>Assurer l'équilibre budgétaire de l'activité</p> <p>Piloter l'allocation des ressources humaines, matérielles et financières au regard des priorités</p> <p>Identifier les besoins de financement</p>	<p>Identifier les besoins de financement</p> <p>Anticiper les crises de trésorerie</p> <p>Anticiper les investissements</p> <p>Rechercher les financements les plus adaptés</p>
<p>Indicateurs de production, de vente, de tarification / tous les ans, tous les trimestres ou plus fréquemment si besoin</p> <p>Indicateurs de développement commercial / tous les mois ou plus si phase de développement</p> <p>Indicateurs de coûts et de résultats (soldes intermédiaires de gestion) / une à deux fois par an, sauf exceptions (ex : marge commerciale suivie de près pour un supermarché)</p> <p>Indicateurs de productivité / énergie passée / une à deux fois par an, sauf exceptions</p> <p>Suivi des subventions et des commandes / sur-mesure</p> <p>Indicateurs de durée de vie des investissements / sur-mesure</p> <p>Indicateurs de veille économique / sur-mesure</p>	<p>Trésorerie nette / tous les mois</p> <p>Besoin en fonds de roulement / une à deux fois par an</p> <p>Capacité d'autofinancement / tous les ans sauf si financement spécifique</p> <p>Plan de financement / actualisation tous les ans</p> <p>Fonds propres et taux d'autonomie financière / tous les ans</p>
<p>Compte de résultat réalisé voire prévisionnel</p> <p>Plan de trésorerie</p> <p>Comptabilité analytique (coûts et recettes par type d'activité ou d'unité).</p> <p>ERP (progiciel de gestion d'activité)</p> <p>CRM (logiciel de relation clients)</p> <p>Factures, relevés de caisses, etc.</p>	<p>Plan de trésorerie</p> <p>Plan de financement</p> <p>Bilan comptable réalisé voire prévisionnel</p> <p>Tableaux d'investissement spécifiques pour les gros investissements</p>
<p>Connaître son modèle socio-économique</p> <p>Disposer d'éléments comptables réguliers</p>	<p>Créer des passerelles avec l'information bancaire ou actualiser fréquemment les données</p>

## RÉCIT DE PILOTAGE LE DRIVE TOUT NU

« LES OUTILS DE GESTION  
PERMETTENT DE BIEN DORMIR »  
[www.ledrivetoutnu.com](http://www.ledrivetoutnu.com)

Le Drive tout nu a été créé fin 2018 afin de proposer avant l'heure un **système de Click & Collect de proximité de produits zéro déchet, locaux et bio ou assimilés dans l'agglomération toulousaine.**

Le pari est de **rendre accessibles des produits sans emballage jetable, bio, en circuits courts.**

Dès le départ, les fondateurs (Pierre Géraud-Liria et Salomé Géraud) ont conçu des outils de pilotage de leur activité.

### *Quelle a été votre démarche ?*

Nous nous sommes rapprochés de professionnels de la grande distribution, ce qui nous a permis d'élaborer un premier outil sous Excel, dès notre phase de test, afin de suivre et analyser l'activité.

Ce "cahier d'événements" était assez simple et permettait de suivre quotidiennement :

- des données d'activité : nombre de ventes, panier moyen, excédent brut d'exploitation hebdomadaire,
- des données de contexte : événements de la journée, météo. Par exemple : coupe du monde + beau temps = ventes de bières...

A côté de cela, nous suivions notre trésorerie via nos relevés de banque.

### *Comment ces outils ont-ils évolué ?*

D'abord on a testé plusieurs ratios, selon leur pertinence.

Puis, le travail avec notre directeur administratif et financier (externalisé) nous a amenés à les professionnaliser.

Nous avons adapté les tableaux de bords standards des investisseurs pour les rendre plus opérationnels et utiles au pilotage quotidien.

Aux données "classiques" : chiffre d'affaires, achats, nombre de clients et paniers moyens par site, nous avons gardé



la notion d'événement et ajouté d'autres indicateurs :

- coûts salariaux/commandes
- masse salariale/sites de distribution
- clés de répartition des charges fixes...

A côté de cela, nous nous sommes équipés d'un logiciel de gestion de trésorerie qui se connecte à nos relevés bancaires en ligne et édite des prévisionnels.

Nous avons également des indicateurs de suivi de notre impact : % produits locaux, % bio, % d'emballages réutilisés, % énergies renouvelables...

### *Concrètement comment utilisez-vous ces outils ?*

Chaque mois, nous éditons un compte de résultat analytique (sites et siège) qui alimente notre tableau de bord et permet de confronter le réalisé aux prévisions.

C'est ce même tableau qui est transmis à nos financeurs, car ils ont conscience que notre métier n'est pas de remplir des tableaux mais de faire tourner la boutique.

Je partage avec les équipes les données métiers, ce qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Nous suivons la trésorerie quasiment en temps réel et nos indicateurs d'impacts en fin d'année.

### *Un conseil ?*

Prenez le temps de mettre en place des outils de gestion dès le départ (ils ne seront pas parfaits mais vous pourrez les améliorer à l'usage), même si ce n'est pas votre métier, c'est essentiel pour savoir ce qu'on fait, être efficace, s'améliorer et bien dormir la nuit !

# 3. COMMENT CONSTRUIRE ET UTILISER LES INDICATEURS ET OUTILS ?

Bienvenue dans la mise en pratique ! Cette troisième partie vous donne **quelques outils pour concevoir et animer votre propre démarche de pilotage**.

L'approche que nous vous proposons ici est librement adaptée de la méthode Gim-si®. Sentez-vous libre de la faire évoluer selon vos besoins !

## A. J'identifie et qualifie mes objectifs opérationnels

### DÉCLINER MA STRATÉGIE EN OBJECTIFS OPÉRATIONNELS.

**Pour pouvoir être évalué par un ou plusieurs indicateurs, un objectif doit être mesurable**, par définition. Il va donc vous falloir dans un premier temps traduire votre stratégie (vos grandes ambitions à moyen et long terme) en objectifs opérationnels à court et moyen terme.

*Par exemple, "Développer notre activité de vulgarisation scientifique auprès des seniors" (qui peut par exemple être un besoin remonté d'une étude d'opportunité ou d'un diagnostic territorial) pourra devenir "Monter un partenariat pilote avec 2 clubs seniors du territoire à horizon 1 an" ou "Avoir 25 % de notre public (en ligne et en réel) qui ait plus de 70 ans d'ici 2 ans".*

**Vos objectifs peuvent s'inscrire dans des temporalités et des perspectives de changement plus ou moins fortes.**

*À titre d'exemple, un des objectifs du pilotage financier pourrait être de maintenir une trésorerie positive sur les 12 prochains mois : cet objectif n'est pas "révolutionnaire" et s'inscrit sur une durée longue, mais il est néanmoins nécessaire de le piloter (surveiller la trésorerie mensuellement).*

Nous vous invitons à **équilibrer les objectifs relevant du pilotage du sens, du pilotage économique et du pilotage financier, a minima dans le cadre de cette première réflexion.**

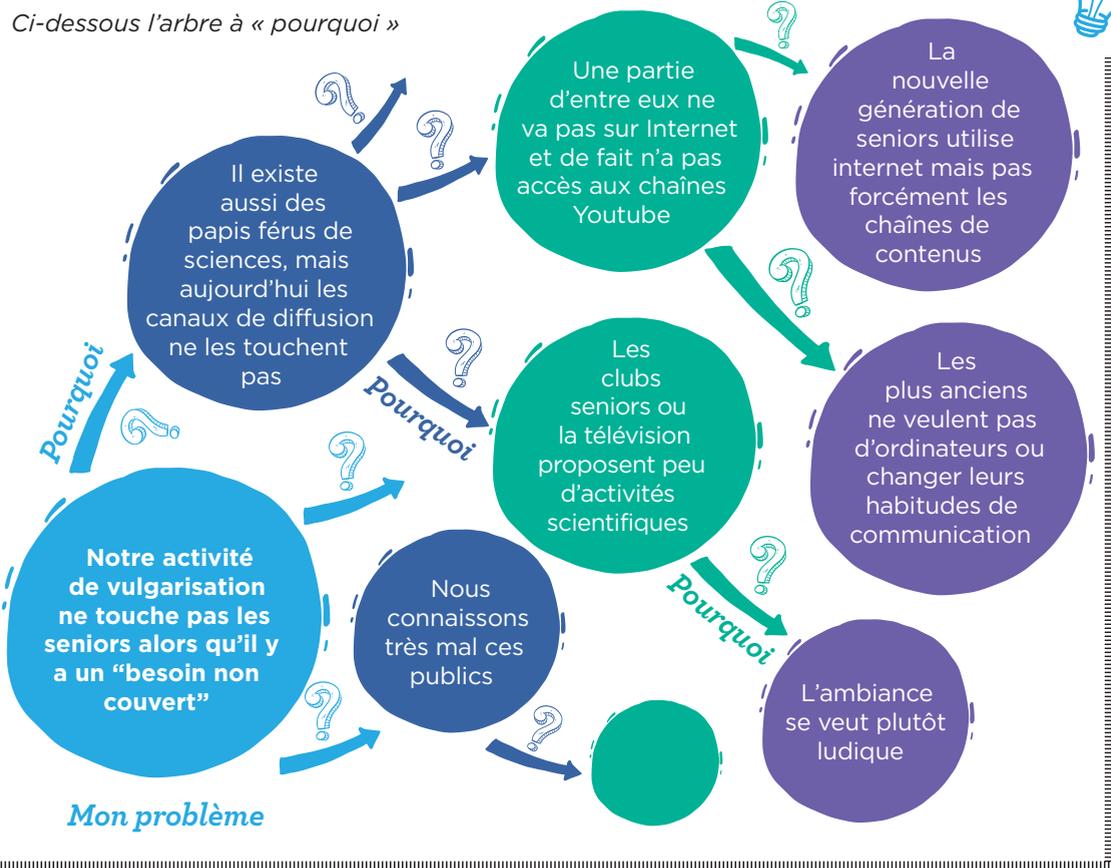
**Pour identifier ces objectifs opérationnels**, vous pouvez *par exemple* :

- Utiliser des outils d'enquêtes internes ou bénéficiaires, ou réfléchir avec l'état des connaissances autour d'un **arbre de causalité** pour identifier les racines principales des problèmes sur lesquels vous souhaitez travailler, quitte à ce que les hypothèses soient parfois non vérifiées.





Ci-dessous l'arbre à « pourquoi »



> **Lister** les solutions et objectifs correspondants qui vous sembleraient répondre aux principales causes.

> Les **prioriser** par équipes sur les thématiques concernées, à l'aide du tableau suivant<sup>1</sup> :

<b>Objectif quantifié mesurable</b>			
<b>Échéance</b>			
<b>Les actions à mener pour atteindre l'objectif sont-elles réalistes (hors contraintes de moyens) ? Noter de 0 à 3 (0 = pas du tout ; 3 = oui complètement)</b>			
<b>Avez-vous les moyens financiers ou décisionnels de le mettre en œuvre ? Noter de 0 à 3</b>			
<b>Cet objectif est-il fédérateur ? Emporte-t-il votre adhésion ? Noter de 0 à 3</b>			
<b>Cet objectif est-il cohérent avec l'ensemble de la stratégie ? Noter de 0 à 3</b>			

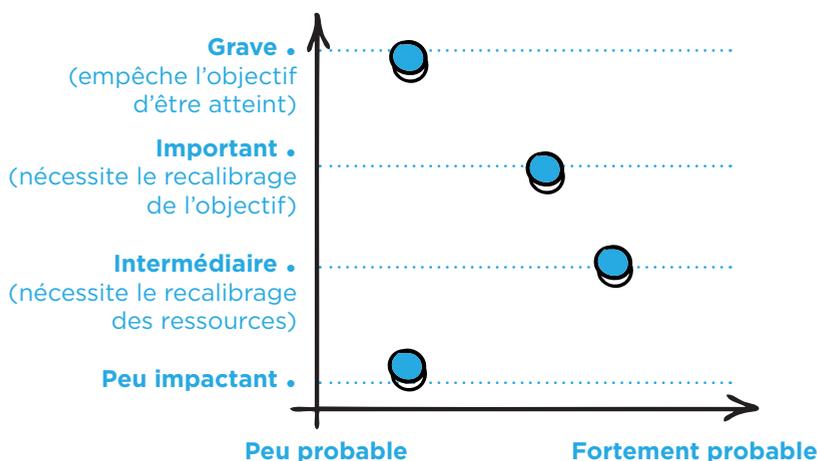
1. Alain Hernandez (2018), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Ed. Eyrolles

## IDENTIFIER LES RISQUES ATTENANTS À CES OBJECTIFS

Le pilotage allie deux fonctions : la réduction des incertitudes, la bonne conduite des enjeux prioritaires ou nécessaires.

Selon les situations d'activités, il peut être

pertinent de cartographier, pour chacun des objectifs, les risques internes et externes qui peuvent remettre en cause votre capacité à l'atteindre.



Si le risque est fortement probable et grave, deux situations se présentent en général : **soit votre entreprise a la capacité de mieux s'adapter au risque** (ex : souscrire une assurance, faire évoluer un outil en prévision, etc.), **soit il vous faudra changer d'objectif**.

Dans le cas où des risques forts apparaissent, il peut être pertinent de les transformer en indicateurs de suivi des risques dans votre tableau de bord (voir ci-après).

## B. Je traduis mes objectifs en indicateurs

Dans un objectif de lisibilité et faisabilité du pilotage, nous vous recommandons de suivre **au maximum 10 indicateurs** ! Le plus simple, le mieux.

**Pour les identifier**, repartez de vos objectifs, et posez-vous la question, pour chacun : quelle donnée mesurable, qui me permettrait de décider ou d'agir (et pas seulement mesurer) pourrais-je suivre régulièrement pour mieux l'atteindre ? Pour les indicateurs économiques et financiers, vous pouvez vous inspirer de la partie 2 de ce guide. Il reste néanmoins important de les concevoir sur-mesure. Pour vous aider, vous pouvez aussi envisager trois angles

d'approche des indicateurs<sup>1</sup> :

- **L'indicateur "qui alerte"** d'un état anormal : un trou de trésorerie ou un refus de subvention par exemple.
- **L'indicateur "qui équilibre"** et permet de retrouver le cap si dérive il y a : le suivi des stocks, ou du chiffre d'affaires cumulé par rapport à l'objectif par exemple.
- **L'indicateur "qui anticipe"** et permet de faire évoluer la stratégie si besoin : évolution des besoins, veille concurrentielle, par exemple.

1. Adapté de Alain Hernandez (2018), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Ed. Eyrolles

**Pour les prioriser**, les critères suivants<sup>1</sup> permettront d'alimenter vos échanges :

<i>Indicateur</i>			
<b>Fréquence de mise à jour envisagée</b>			
<b>Est-il en lien avec un ou des objectifs ? Lesquels ? Noter de 0 à 3</b>			
<b>Est-il un levier d'action au-delà d'être un outil de mesure ? Noter de 0 à 3</b>			
<b>L'information est-elle simple et peu coûteuse à collecter de manière fiable ? Noter de 0 à 3</b>			
<b>Est-il actualisé fréquemment ? Permet-il une décision rapide ? Noter de 0 à 3</b>			
<b>Est-il facilement présentable et communicable en interne ? Noter de 0 à 3</b>			
<b>Peut-il servir à valoriser les spécificités de votre projet d'utilité sociale (pour les indicateurs de sens)? (0...3)</b>			

## C. Je construis mes outils de pilotage et mon tableau de bord

**Il n'est pas nécessaire de revisiter tout son système d'information pour disposer d'outils de pilotage efficaces ! Parfois, une interconnectivité ingénieuse entre les différents outils existants suffira.**

De la simple feuille Excel partagée au logiciel intégré, essayez toujours d'aller au plus simple, et d'expliciter collectivement ce que pourrait ou non apporter un investissement financier et temporel dans un nouvel outil.

Par ailleurs, il est fréquent que certains outils répondent à une mixité d'usages et pas seulement le pilotage. Déployer un ERP (ou progiciel de gestion intégré) peut par exemple permettre le suivi de l'activité mais également des heures de travail, des notes de frais, la tenue d'un fichier clients et d'une facturation, etc. Pensez-bien à intégrer les différents métiers qui pourraient être concernés !

<sup>1</sup>. Adapté de Alain Hernandez (2018), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Ed. Eyrolles

## OUTILS NUMÉRIQUES : LE CHAMP DES POSSIBLES !

**Zoé Munch** (Solidatech) et **David Ratinaud** (Mouvement associatif)  
pour le Centre de Ressources DLA  
Numérique<sup>1</sup>

Les outils numériques apportent une grande fluidité dans le pilotage, à l'unique condition que leur paramétrage soit bien conçu initialement.

Usages actuels, usages futurs, évolutions technologiques, éthique numérique, etc. Autant de facteurs qui peuvent influencer le choix d'un outil.

**Quelques outils de remontée de données** existants :

- > Comptabilité : Caleb Compta<sup>2</sup>, Ciel Association<sup>3</sup>, EBP<sup>4</sup>, Garadin<sup>5</sup>
- > Activité, relation réseau (bénévoles entrants, sortants, salariés, bénéficiaires, etc.), CRM (pilotage relation clients) : Salesforce<sup>6</sup>, Zoho CRM<sup>7</sup>, Airtable<sup>8</sup>, CiviCrm<sup>9</sup>, Pipedrive<sup>10</sup>, autres outils métiers



**Quelques outils pour regrouper et organiser la donnée :**

- > Visualiser des données provenant de diverses sources d'informations : Tableau<sup>11</sup>, Data Studio<sup>12</sup>, Power BI<sup>13</sup> ou plus basiquement Excel ou Google Sheet si l'on n'a pas la nécessité d'automatiser l'import des informations.
- > Lier les sources d'information entre elles pour centraliser l'information : Zapier<sup>14</sup>, Automate.io<sup>15</sup>, IFTTT<sup>16</sup>, etc.
- > Tableaux de bord intégrés, liant automatiquement les données : progiciels de Gestion Intégrés, tels que Odoo<sup>17</sup>, Salesforce<sup>18</sup>, Dolibarr<sup>19</sup>...

1. Plus d'infos sur le CRDLA Numérique :  
<https://www.bit.ly/crdlanum>

2. <https://www.solidatech.fr/decouvrir/nos-partenaires/caleb-gestion/>

3. <https://www.ciel.com/>

4. <https://www.ebp.com/>

5. <https://garradin.eu/>

6. <https://www.salesforce.com/fr/>

7. <https://www.zoho.com/fr/crm/>

8. <https://www.airtable.com/>

9. <https://civicrm.org/fr>

10. <https://www.pipedrive.com/fr>

11. <https://www.solidatech.fr/decouvrir/nos-partenaires/tableau/>

12. <https://datastudio.google.com/>

13. <https://powerbi.microsoft.com/fr-fr/>

14. <https://zapier.com/>

15. <https://automate.io/>

16. <https://ifttt.com/>

17. <https://www.odoo.com/>

18. <https://www.salesforce.com/fr/>

19. <https://www.dolibarr.org/>

## ZOOM SUR : LE TABLEAU DE BORD PERSONNALISÉ

Pour avoir les indicateurs sous la main rapidement et être apte à décider, il conviendra de les réunir sur un même support. **Ce support est votre tableau de bord !**

*Comme en conduite, vous ne vérifiez pas tous les X kilomètres votre jauge d'essence pour savoir si vous devez faire le plein, un voyant lumineux sur votre tableau de bord vous en informe.*

Le tableau de bord n'est pas un énième outil de gestion : **c'est la présentation synthétique des informations clés issues de vos autres outils de pilotage.**

**Certaines solutions numériques proposent des tableaux de bord intégrés adaptables (voir encadré ci-dessus). Vous pouvez sinon le construire par vous-même !**

En premier lieu, il vous faudra donc veiller à bien **"relier" votre tableau de bord aux autres outils** pour avoir la bonne information sans avoir à la ressaisir (ce qui est une perte de temps et souvent source d'erreur).

Ensuite, il vous faudra construire votre tableau de bord de manière à ce qu'il synthétise les indicateurs que vous aurez déterminés de manière efficace.



Quelques exemples de **mises en forme graphiques** :



..... > Une jauge pour évaluer des marges de progression



..... > Le graphique secteur pour évaluer les composantes d'une donnée, par exemple le poids des activités dans les produits d'exploitation



..... > Les courbes et histogrammes afin de visualiser l'évolution d'un indicateur dans le temps, ou l'évolution des écarts par rapport aux objectifs fixés



..... > Des feux tricolores ou tout autre code couleur pour représenter les indicateurs d'alerte.

## COMMUNICATION INTERNE... EXTERNE ?

**Le tableau de bord est avant tout un outil interne. La présentation graphique doit être au service de la décision et de la réappropriation ;** ce n'est ni une obligation esthétique, ni un outil de communication externe !

Assurez-vous donc qu'il soit compréhensible par l'ensemble de ses utilisateurs. Par ailleurs, un indicateur peut permettre

de donner de la visibilité en interne à une activité jusqu'ici peu ou pas suivie. La fonction première du tableau de bord n'est pas d'être un outil de communication interne, mais il y contribue fortement !

Enfin, il peut (ou une partie des indicateurs seulement) être parfois utile à la communication externe ou la valorisation de l'activité. Dans ce cas-là, pensez-bien à une communication différenciée !

## LE TABLEAU DE BORD COMME OUTIL DE PILOTAGE INTERNE ET DE DIALOGUE AVEC LES FINANCEURS

*L'exemple de l'outil de l'ANAP (agence nationale d'appui à la performance) dans le médico-social*

Aujourd'hui, environ 22 000 établissements et services médico-sociaux - qui agissent pour l'autonomie et l'inclusion des personnes en situation de handicap et des personnes âgées - utilisent un tableau de bord commun de la performance, saisi annuellement.

Géré depuis sa création en 2009 par l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP), il est depuis 2021 saisi sur un espace en ligne de l'Agence technique de l'information sur l'hospitalisation (ATIH).

Son but est de mesurer l'efficacité et l'efficacité des actions, mais aussi de servir d'outil d'étalonnage avec les autres structures, de dialogue avec les financeurs et d'outil interne de pilotage.

Le tableau de bord est constitué de données réparties en 4 axes :

- Prestations de soins et d'accompagnement pour les personnes
- Ressources humaines
- Finances et budget

- Objectifs en lien avec le système d'informations

L'outil permet donc de rassembler des éléments sur les publics accueillis et leur profil, sur le personnel (taux de rotation, pyramide des âges, etc.) et sur les finances (taux d'exécution du budget, taux de capacité d'autofinancement, taux de vétusté des constructions ou encore taux d'endettement).

Récemment, les enjeux du développement durable ont été ajoutés, sur la base d'éléments déclaratifs et sur des indicateurs comme la consommation d'énergie, la gestion des déchets ou la politique d'achat responsable.

La compilation et la saisie de ces indicateurs demande une rigueur technique et un suivi très fin des actions. Ce tableau de bord est un des moyens de favoriser et contrôler la bonne utilisation des financements publics pour l'accompagnement des personnes. L'enjeu est, au-delà de cet aspect, que les organisations se saisissent des indicateurs et qu'elles puissent les croiser entre eux pour alimenter leur réflexion stratégique et opérationnelle.



## D. J'implique mes équipes et d'éventuelles autres parties prenantes

En transversal de ces trois étapes de conception, comme dans la mise en œuvre, l'implication de vos équipes est clé ! Au-delà d'être fédératrice, elle est surtout nécessaire pour que les outils soient utiles et utilisés. Cela implique donc que vos équipes puissent avoir du temps dédié à ce projet, et donc que l'ambition du projet soit adaptée à la capacité d'engagement des équipes.

Selon vos besoins, vous pouvez également impliquer certaines parties prenantes externes :

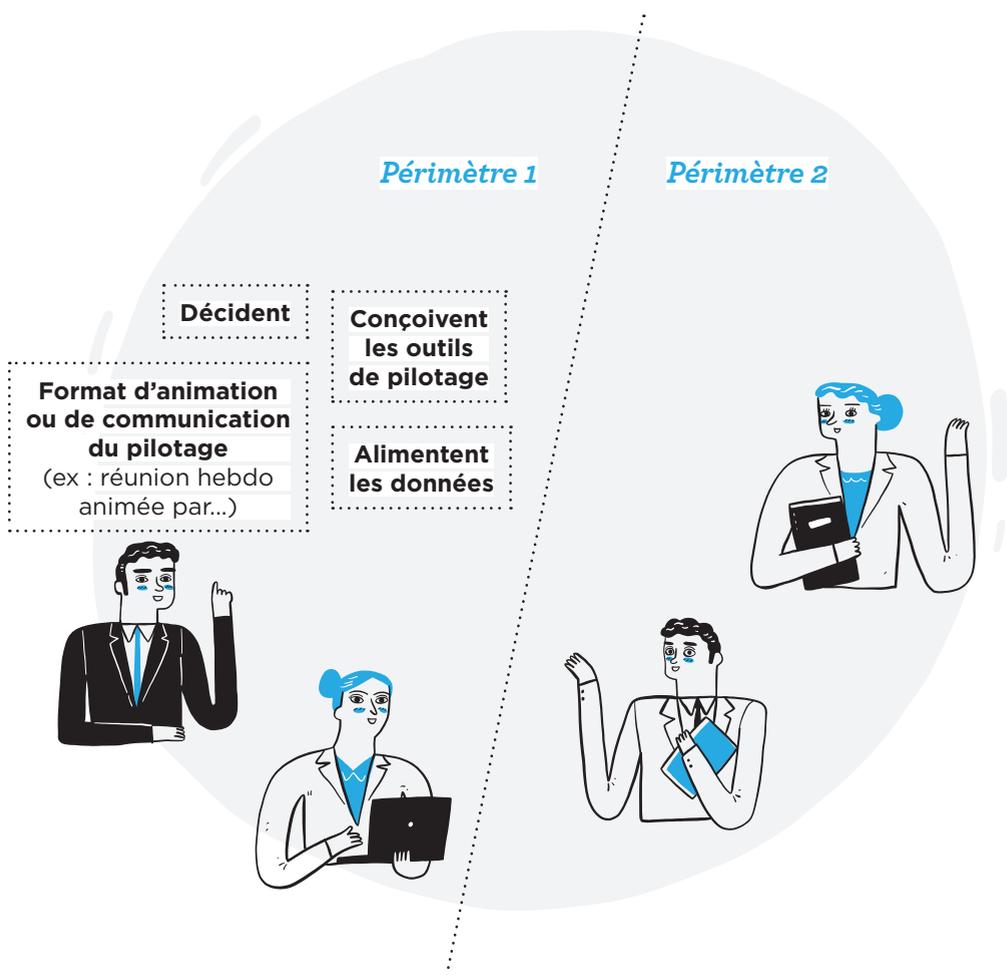
➤ Celles qui vous **fournissent des données** : expert-comptable, fournisseurs par exemple. Selon vos besoins et leurs

possibilités, ils pourront adapter le contenu ou la fréquence de la donnée qu'ils vous envoient.

➤ Celles qui peuvent **vous aider dans la conception des outils** : certains financeurs sur le pilotage économique et financier par exemple

➤ Celles qui peuvent **influencer le contexte de votre activité** (voir encadré ci-après) : vos pairs s'il y a un intérêt à consolider des données de suivi pour construire un plaidoyer par exemple.

La visualisation ci-dessous vous aidera à clarifier qui peut jouer quel rôle dans le pilotage, et les formats de coordination qui vous semblent adaptés.



## ASSOCIER LES PARTENAIRES FINANCEURS À VOTRE PILOTAGE

RETOURS D'EXPÉRIENCE CROISÉS

### **Les partenaires financeurs ne sont pas les pilotes de l'entreprise.**

Ainsi, s'ils proposent des trames de reporting ou d'informations comptables et financières, ces trames ne sont pas des outils de pilotage pour votre structure. Ils ont pour fonction d'aider le financeur à piloter ses propres budgets. Il est légitime d'y contribuer.

**Néanmoins, il est possible de faire converger outils de pilotage des entreprises de l'ESS et trames de reporting des partenaires financeurs**, comme en témoignent les trois initiatives relatées ici.

La première menée date des années 2010 auprès de partenaires et d'opérateurs de [la petite enfance en Haute-Garonne](#). Elle a consisté à développer des outils de gestion auprès des opérateurs, puis au fil de l'eau à déterminer des indicateurs de performance de leurs structures.

La consolidation des données a permis au département et la CAF d'établir une grille de soutien financier différencié selon des critères économiques mais également territoriaux.

En quelques années, il apparait que le soutien s'est progressivement recentré sur les opérateurs dont les coûts de revient étaient les plus élevés en raison de caractéristiques territoriales, sociologiques et démographiques.

La seconde, également menée également en [Haute Garonne](#), concerne des [structures du spectacle vivant](#).

Le Dispositif Local d'Accompagnement faisant le constat d'être régulièrement interpellé sur les problématiques de diffusion des créations culturelles, a réuni l'ensemble des financeurs et concomitamment a travaillé avec les compagnies, sur le modèle économique d'une œuvre. Ces travaux ont permis d'une part de concevoir un outil et des indicateurs de suivi, et, d'autre part, de poser les bases d'une refonte des politiques de soutien aux acteurs culturels (réflexion sur la création d'un fonds d'avance remboursable par exemple).

Enfin, la troisième initiative est récente, puisqu'elle a été provoquée par la crise sanitaire. Un [collectif de financeurs de l'insertion par l'activité économique](#) a sollicité le DLA de [la Sarthe](#) pour identifier les difficultés générées par la crise de baisse des recettes mais également en termes de dépenses supplémentaires. Après un autodiagnostic et l'élaboration d'outils et d'indicateurs de pilotage, les partenaires financeurs ont adapté leurs mesures de soutien. Réticentes au démarrage, les structures se sont emparées des outils développés, tant en termes de pilotage que de dialogue de gestion.

Ces trois initiatives ont en commun d'être sectorielles, de sensibiliser les financeurs à la nécessité de mieux recentrer leurs aides et de faire coïncider outils de pilotage et dialogue de gestion.

## E. J'améliore mon pilotage progressivement

Votre système de pilotage n'a pas vocation à être immuable, vos objectifs non plus !

À titre d'exemple, la non-atteinte des objectifs fixés pour certains indicateurs n'est pas un mal en soi, mais un objet d'échange à porter collectivement : pourquoi n'avez-vous pas atteint les objectifs ? **Ceux-ci étaient-ils vraiment réalistes** et en lien avec votre projet ? Y a-t-il des causes spécifiques qui expliquent sinon ce résultat et sur lesquelles vous pourriez collectivement travailler ? **L'indicateur est-il toujours adapté à votre besoin de pilotage ?**

Pour la mise en œuvre d'un nouvel outil de pilotage dans votre entreprise :

➤ Si l'outil est conséquent à mettre en œuvre : **mieux vaut réaliser une phase "pilote" ou "test" de l'outil.** Ce pilote permettra de gagner du temps par la suite.

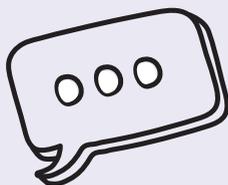
➤ Pensez à prévoir **des moments de prise de recul collective sur les outils et le management du pilotage.** C'est en pilotant qu'on devient pilote, il est normal que le tableau de bord et son utilisation ne soient pas parfaits au début.

**« Je pilote ce que je mesure, je mesure ce que je pilote ».** Le pilotage comporte par nature un biais de sélection d'information. Restez ouverts sur l'évolution de votre écosystème externe, profitez des regards neufs ou tiers si besoin pour prendre du recul !

Le pilotage est par nature au service du projet d'utilité sociale et des équipes. À vous de le faire évoluer.

# RÉCIT DE PILOTAGE

## MIXITY



### LE PILOTAGE COMME OUTIL DE DIALOGUE AVEC L'ÉQUIPE ET LES PARTENAIRES

Mixity est une jeune entreprise innovante engagée "Tech for good" (la technologie au service du bien commun) qui **développe des outils permettant aux organisations de mesurer leur "empreinte sociale"** et de faire évoluer leurs pratiques en matière de diversité et d'inclusion. Elle accompagne également managers et directions générales dans leur transformation. Le référentiel utilisé aujourd'hui repose sur cinq thèmes RSE : Genre - Handicap - Multi-culturel - Multi-générationnel - LGBT+. Créée en février 2019 autour de trois cofondateurs, elle compte aujourd'hui 9 collaborateurs.

### En quoi les outils que vous développez permettent-ils aux organisations de piloter leur politique de diversité et d'inclusion ?

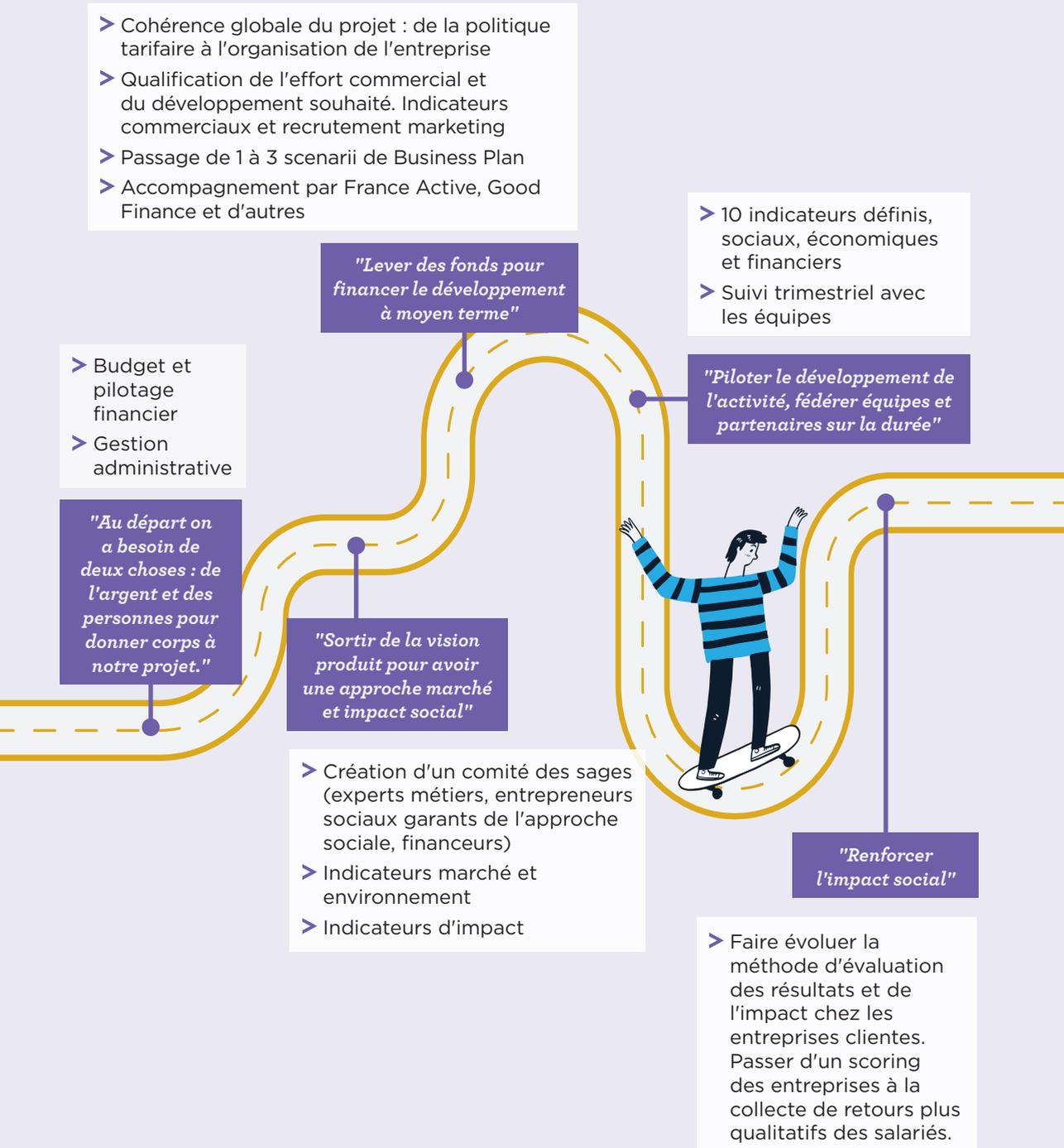
Aujourd'hui, les entreprises ont conscience de l'importance de l'égalité des chances et de la diversité. La question principale est : comment y arriver ? Quel chemin prendre ?

Il y a énormément d'indicateurs et d'aides financières sur le volet environnemental de l'impact ; encore très peu sur le social. Mixity s'est attelée à construire une première matrice de référence en lien avec plusieurs partenaires associatifs et entrepreneuriaux spécialistes de ces questions. Nous sommes référencés comme solution d'évaluation de la performance sociale des entreprises sur la plateforme européenne Impact, qui anticipe l'obligation pour les entreprises de proposer un référentiel extra-financier en 2023.

L'évaluation de notre impact social en tant que structure est aujourd'hui basé sur des critères très objectifs (nombre d'entreprises accompagnées, actions mises en œuvre par rapport aux recommandations, profils diversité, empreinte numérique, etc.) mais nous sommes en train de voir comment intégrer plus de retours qualitatifs des salariés des entreprises.



*En interne, vous avez évolué d'un mode de gestion à un mode de pilotage de l'activité. Par quelles étapes êtes-vous passés ?*



## Quel est le rôle de chacun dans le pilotage ? Avec quels indicateurs suivis ?

### Cofondateurs

- Pilotage de la stratégie
- Définition des objectifs marchés et arbitrages sur l'affectation des ressources principales
- Actualisation du Business Plan (projections à 3 ans) et partage-discussion avec les équipes tous les 3 mois
- Pilotage masse salariale
- Pilotage trésorerie : projections à 18 mois, suivi mensuel
- Pilotage commercial : panier moyen, objectifs de ventes, d'acquisition clients, etc.
- Pilotage de l'impact : nombre d'entreprises accompagnées, actions recommandées mises en place, etc.



### Equipe produits

- Définition des "OKR" (Objective Key Results) et d'une roadmap technique : moyens nécessités, etc.
- Estimation de leur impact dans le Business Plan
- Réunion d'équipe toutes les semaines, réunion indicateurs tous les 3 mois

### Equipe commerciale

- Définition des OKR commerciaux : nombre de devis, etc.
- Estimation de leur impact dans le Business Plan
- Réunion d'équipe toutes les semaines, réunion indicateurs tous les 3 mois

### ***Quel a été l'impact de la mise en place du pilotage ?***

Personne n'aime faire cinquante fois un business plan et des scénarii, mais on apprend beaucoup du modèle qu'on est en train de construire, même si ce n'est pas toujours simple ! Construire un pilotage stratégique, c'est mieux comprendre nos enjeux, nos risques, nos priorités, et comment les mettre en œuvre. C'est mieux s'entendre sur l'ambition en tant que fondateurs (par exemple le rythme de développement de l'activité souhaité et pourquoi), l'objectiver dans des indicateurs chiffrés, mieux la défendre, mieux la partager et la rendre transparente avec son équipe et ses partenaires. C'est aussi accepter de faire face à ses réalités et de se remettre en question, permettre aux partenaires de jouer un rôle de regard miroir critique.

Quand on est entrepreneur, il faut anticiper tout le temps ; le pilotage amène une sérénité pour appréhender la suite, on est préparé. On a plein de problèmes, mais on sait les identifier et trouver les solutions pour les régler ! « *Si tu n'es pas bien préparé, prépare-toi à te faire oublier !* »

### ***Un exemple de questionnement stratégique "révélé" par les outils de pilotage ?***

Notre organisation du commercial. Nous nous sommes rendu compte que pour être cohérents avec notre modèle économique, il nous fallait travailler sur la fidélisation des clients, là où nous étions constamment en train de chercher de nouveaux clients. Nous sommes en train de tester des formes d'abonnements pluriannuels et d'autres formules.

### ***Des conseils pour celles et ceux qui nous lisent ?***

Faire l'exercice du pilotage stratégique parce que cela permet de se préparer à tout.

Se faire accompagner pour gagner en efficacité, car ce n'est pas évident de le faire seul et les regards différents nourrissent. Travailler avec des partenaires qui nous correspondent, comprennent le projet ou la mission dans laquelle on s'inscrit, sont là pour faire avancer le projet et non le bloquer. Nous avons par exemple été accompagnés par France Active sur les outils de pilotage, par Good Finance sur le business plan, et Makesense sur les indicateurs d'impact social.

Ne pas multiplier les indicateurs, on en suit une dizaine chez nous.

Ne pas paniquer, c'est toujours mieux d'avoir fait quelque chose, que de n'avoir rien fait !

**Sandrine Charpentier**  
*confondatrice et CEO*  
[www.mixity.co](http://www.mixity.co)

## 4. PAR QUI ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?

### A. J'identifie les acteurs pouvant m'appuyer dans ma démarche

**Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)** est un acteur incontournable pour vous accompagner. Il va intervenir dans la phase de diagnostic de votre situation. Après avoir partagé ce diagnostic<sup>1</sup> avec vous, il pourra mobiliser des compétences ou des **consultants et experts thématiques** sur les aspects identifiés. Le consultant peut intervenir sur différents aspects du pilotage : aide à la stratégie, outils de pilotage, trames de tableau de bord ...

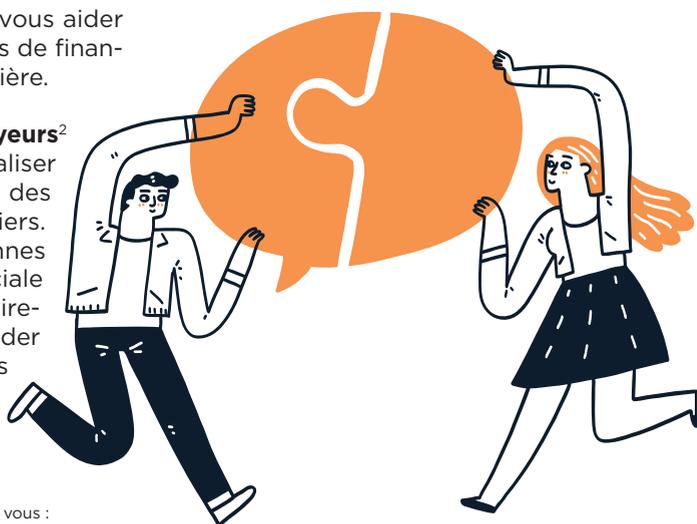
**Parmi les experts-comptables et les commissaires aux comptes**, certains proposent des outils de gestion, qui sont de bonnes bases pour piloter.

**La banque** sera l'interlocuteur adéquat sur le pilotage financier. De nombreuses enseignes proposent notamment des solutions de suivi de trésorerie. Le banquier pourra par ailleurs vous aider à y voir plus clair sur vos besoins de financement et votre stratégie financière.

**Les groupements d'employeurs**<sup>2</sup> peuvent permettre de mutualiser des solutions de pilotage ou des emplois administratifs et financiers. Parce que les petites et moyennes entreprises de l'économie sociale et solidaire n'ont pas nécessairement le budget pour consolider une fonction financière à temps plein, le partage d'un directeur administratif et financier peut

être une solution.

**Le réseau France Active**<sup>3</sup> peut vous appuyer dans la consolidation de votre stratégie financière, la mise en place d'outils spécifiques, et vous proposer des financements pour faire levier sur l'offre bancaire. Le réseau propose des garanties bancaires, des prêts participatifs et des apports en fonds propres. Ces outils vont permettre de sécuriser les porteurs de projets et les projets eux-mêmes, de financer plus facilement les besoins d'investissement et en fonds de roulement. Au-delà du financement, il est important de se faire accompagner pour toute démarche de rapprochement.



1. Pour trouver le DLA le plus proche de chez vous : <https://www.info-dla.fr>

2. Plus d'infos : <http://www.cрге.com>

3. Pour en savoir plus : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

Pour l'**outillage numérique** du pilotage, Etat et collectivités ont développé de nombreuses aides à la numérisation des entreprises, et, contrairement à une idée reçue, elles sont accessibles aux entreprises sociales et solidaires (même à but non lucratif). L'ensemble de ces aides est répertorié régions par régions sur **France Num**, le portail de la transition numérique créé par la Direction Générale des Entreprises en partenariat avec Régions de France.

**Les conseillers numériques** de France Numérique proposent par ailleurs un premier niveau de diagnostic de votre situation gratuitement. Certains de ces experts sont notamment spécialisés dans les outils de pilotage.

<https://www.francenum.gouv.fr>

**Des OPCO**, peuvent également vous accompagner dans cette démarche, notamment par la formation de vos équipes. Par exemple Uniformation :

<https://www.uniformation.fr>

## **B. J'approfondis le sujet avec des ressources complémentaires**

### **PILOTAGE DU SENS**

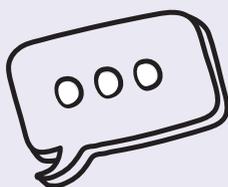
- > **Méthodologie de recherche-action sur l'évaluation de l'impact social**  
[www.projetvisesproject.eu](http://www.projetvisesproject.eu)
- > **Ressources et outils sur l'impact social**  
[www.avise.org/evaluation-impact-social](http://www.avise.org/evaluation-impact-social)

### **PILOTAGE ÉCONOMIQUE ET FINANCIER**

- > **Centre de ressources DLA - e-learning, publications, outils plan de trésorerie, plan de financement, suivi des subventions**  
[www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)
- > **Associathèque - Outils**  
[www.associatheque.fr](http://www.associatheque.fr)
- > **Makesense - Calcul d'un coût de revient, et autres ressources**  
[www.spot.makesense.org](http://www.spot.makesense.org)
- > **Le Coin des Entrepreneurs - outils de gestion comptable et financière**  
[www.lecoindesentrepreneurs.fr](http://www.lecoindesentrepreneurs.fr)
- > **Piloter.org - Pilotage et management de la performance**  
[www.piloter.org](http://www.piloter.org)

## RÉCIT DE PILOTAGE

### LA LOUVE



#### RÉINVENTER LE PILOTAGE EN FLUX TENDU DU SUPERMARCHÉ

La Louve est un “supermarché coopératif et participatif” basé dans le 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris qui appartient à ceux qui y font leurs courses. Les coopérateurs, co-propriétaires, doivent participer au fonctionnement du magasin 3 heures par mois : tenue de caisse, mise en rayon, nettoyage du lieu, etc. Ce modèle participatif a deux effets positifs :

- il permet de réduire les coûts salariaux de manière importante, et donc de proposer des prix avantageux pour des produits de qualité ;
- le supermarché devient un lieu convivial où les gens se rencontrent, se parlent et créent une vie démocratique autour de l'alimentation.

L'idée du projet a germé en 2009, inspirée du supermarché Park Slope Food Coop à New York. Le local a ouvert en 2016. Aujourd'hui, juridiquement parlant, la Louve est composée de deux structures, une coopérative de consommateurs qui gère l'aspect commercial, et une association qui gère les “volontaires”. Elle compte environ 5000 membres actifs (acheteurs), 3000 membres non-acheteurs et 12 salariés.

#### ***Vous avez connu une phase importante de préfiguration du projet. Est-ce que cette phase se pilote ?***

Pour pouvoir ouvrir le local, nous nous sommes fixés comme objectif de fédérer 1500 coopérateurs. Ce pour deux raisons principales :

- Avoir un volume d'activité qui permette dès l'ouverture d'avoir assez de références commercialisées pour que les bénévoles puissent

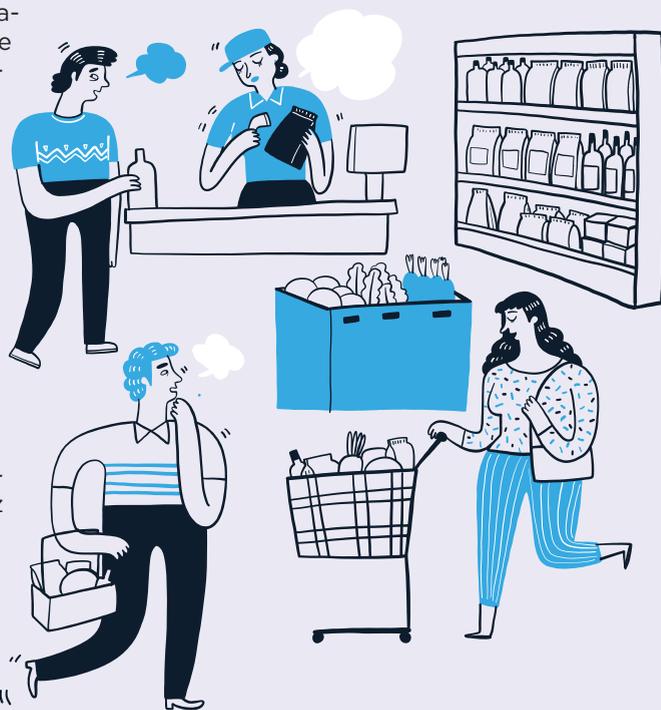
faire toutes leurs courses chez nous. S'ils doivent multiplier leurs lieux de courses en plus de leurs trois heures d'engagement bénévole, cela devient trop chronophage pour eux.

- Pouvoir cofinancer l'investissement important (1,6 M€)

En parallèle, nous devons :

- Convaincre les partenaires que le modèle pouvait être viable (en tant que pionnier en France), et pour ce faire construire un Business Plan et un plan de trésorerie robustes.
- Construire les premiers outils d'appui au lancement d'activité (ERP Odoo, voir ci-après).

L'aménagement du local a également été suivi de près, avec l'enjeu de synchroniser les premiers recrutements réalisés pour lancer l'activité au plus tôt, et le retard pris par les travaux..



## ***Pour votre pilotage courant de l'activité aujourd'hui, quels indicateurs suivez-vous ?***

Pour l'activité économique :

- Chaque mois : marge commerciale (chiffre d'affaires - achats de marchandises), fréquentation des coopérateurs et panier moyen, niveau de trésorerie (avoir a minima un mois de trésorerie d'avance).
- Chaque semaine : inventaires des rayons et des stocks.

Pour notre projet social, nous n'avons pas d'indicateurs spécifiques suivis régulièrement hormis le nombre de membres, mais plusieurs chantiers sont en cours :

- Historiquement, les coopérateurs ont beaucoup travaillé sur l'implication des bénévoles et le lien bénévoles / salariés : comment mobiliser au mieux toutes les compétences rassemblées, comment informer et former les coopérateurs (Louveletter, FAQ pour l'assemblée générale, etc.), comment faire travailler ensemble les salariés et les bénévoles, etc. Aujourd'hui chaque chantier de la coopérative est coordonné par un salarié, qui souvent mobilise des bénévoles autour de lui.
- En ce moment, une de nos priorités est de travailler sur la notion d'employeur vertueux : égalité salariale, protection sociale, allègement de la charge de travail, conditions de travail, etc.

- Notre deuxième priorité est de poursuivre nos efforts pour renforcer la mixité socio-économique des coopérateurs. Nous avons un groupe composé de salariés et de membres (groupe "accueil quartier") qui s'apprête à reprendre son activité après avoir été contraint à l'arrêt pendant la période Covid.

Notre principal outil de gestion est l'outil Odoo, ERP opensource, que nous avons développé pour l'adapter à nos spécificités. Nous l'avons d'abord utilisé pour la gestion comptable et financière, la gestion des caisses, la gestion des stocks et la gestion des membres.

Puis dans un second temps nous avons développé un suivi des monnayeurs automatiques et des pesées de balances.

## ***Qui s'occupe de quoi dans le pilotage ?***

Les coopérateurs décident des grandes orientations politiques, notamment pendant les Assemblées Générales. Aucun partenaire financier ou fournisseur n'est coopérateur, nous avons fait le choix de conserver une forme d'indépendance dans la gouvernance (avec une exception ponctuelle pour France Active pour la période de construction du projet).

Pour le pilotage au quotidien, l'équipe salariée est décisionnaire, orientée par les besoins et demandes des membres.

6 de nos 12 employés ont le titre de "Coordinateur général", et constituent une instance salariée qui peut statuer sur les enjeux de gestion si besoin, mais jusqu'à présent toutes les décisions ont été prises de manière consensuelle par l'ensemble de l'équipe.

Les coopérateurs bénévoles peuvent s'impliquer au-delà de leur participation obligatoire pour aider certains chantiers : identification de producteurs, saisie de caisses ou de souscriptions, juridique, communication, etc.

Tout cela est assez fluide.

## ***Avez-vous été accompagné sur ce sujet "pilotage" ?***

Nous avons eu la chance d'avoir été très bien entourés :

- Les équipes du Park Slope sont en lien étroit avec nous, ce qui nous permet d'échanger sur le business plan, les erreurs à ne pas faire, etc.
- Les équipes de Paris Initiative Entreprise et de France Active nous ont suivis et accompagnés de très près : appui sur le montage immobilier et la gestion des travaux, construction d'un fichier de pilotage économique et financier de l'activité au plus près de nos enjeux spécifiques, challenge de la stabilité du projet, gouvernance, etc.

- La Mairie de Paris et la Mairie du 18e nous ont soutenus et accompagnés dès les balbutiements du projet en apportant leur expertise et leurs compétences (identification et obtention d'un local commercial par exemple), puis par un significatif soutien financier.
- De nombreux membres ont également mis leurs compétences au service du projet collectif.

### ***La Louve VS un supermarché “classique” : quelles différences en termes de pilotage ?***

La différence la plus importante entre notre supermarché et un supermarché “normal”, est que, dans une coopérative de consommateurs, la qualité de la nourriture et le bien-être de nos membres sont le but de ce que nous faisons, plutôt que des moyens de maximiser les profits. Par ailleurs nos clients sont plus investis et plus réguliers, ce qui nous permet de sortir des démarches marketing classiques.

Trois exemples :

- Nous pratiquons beaucoup moins régulièrement de benchmarking et analyse concurrentielle des produits : ces sujets sont remontés au fil de l'eau par les membres quand des produits sont problématiques.
- Aux achats, les acheteurs n'ont pas de rémunération variable, et par ailleurs ne proposent pas d'emplacements de haute visibilité aux fournisseurs.
- Les caissiers et caissières n'ont pas non plus d'objectifs de résultats.

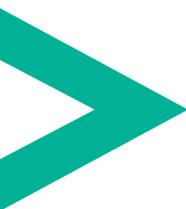
### ***Des conseils “pilotage” pour celles et ceux qui nous lisent ?***

Chaque collectif, chaque organisation a ses spécificités de pilotage. De manière générale : étudiez, rigoureusement. Ne soyez pas visionnaire, prenez comme point de départ des pratiques qui ont fait leurs preuves !

#### **Jeanne Gaffet**

*Membre de l'équipe salariée, gestion et achat de fromages*

<https://cooplalouve.fr>



# CONCLUSION

Passer de la gestion au pilotage d'une structure est un chantier passionnant !

Loin de la caricature de salariés soumis à la dictature des indicateurs, **le pilotage est avant tout une réappropriation collective de votre projet d'utilité sociale, une meilleure anticipation de vos risques.**

**Comme tout outil, les indicateurs viennent appuyer une stratégie, objectiver certaines zones d'amélioration, valoriser ce qui fonctionne déjà très bien, et -plus que tout- aider à la prise de décision.**

Mettre en place une démarche de pilotage, c'est :

- 1.) Clarifier votre projet socio-économique. **Des indicateurs économiques et financiers, oui. Mais également des indicateurs de sens.** Compléter l'approche des indicateurs de réalisations et de résultats par une étude d'impact ponctuelle pour approfondir.
- 2.) **Animer cette démarche de pilotage**, en tenant compte des capacités et envies d'implication de vos équipes et des autres parties prenantes utiles.

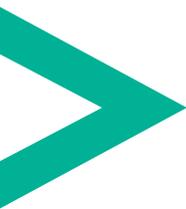
3.) **Prioriser vos ambitions, avancer par petits pas** : pas d'usine à gaz, mais un langage commun en cours de création. Un socle d'indicateurs permettant de garder une vue à 360°, quelques indicateurs spécifiques adaptés aux besoins du moment (levée de fonds, recrutement, baisse des activités, etc.). Une capacité collective à faire évoluer ce suivi si les indicateurs ne sont plus pertinents.

4.) **Renforcer votre lien à la gouvernance, et aux acteurs de votre écosystème** (financeurs, fournisseurs, etc.). Si votre cap est clair pour vous, il le sera plus facilement pour eux aussi.

5.) **Vivre votre projet de manière plus sereine** ! Le temps passé à construire ou améliorer ces quelques outils vous permettra bien souvent d'économiser votre énergie à moyen terme, de la mettre au bon endroit. Plus vous anticipez ce qui peut vous arriver, plus vous laissez de place pour gérer les imprévus.

## Prêts à embarquer ?

Nous, ainsi que tous les acteurs ressources précédemment évoqués, restons à votre disposition pour avancer sur ce sujet !



## BIBLIOGRAPHIE

Maisonnasse Julien, Petrella Francesca, Richez-Battesti Nadine, « *Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ?* », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2019/1 (n° 34, vol. 8), p. 3-29. DOI : 10.3917/rimhe.034.0003. <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2019-1-page-3.htm>

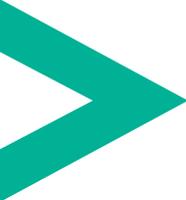
Rousseau François (2002), « *Gérer et militer : Une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives* », RECMA - Revue internationale de l'économie sociale n° 286 et 287 <https://base.socioeco.org/docs/gerer-militer.pdf> <https://id.erudit.org/iderudit/1022211ar>

Groupe de recherche VISES, « *Évaluer l'impact social de l'entrepreneuriat social : la nécessité d'une co-construction* » Orientation stratégique du projet VISES, Approche des théories et pratiques <http://www.projetvisesproject.eu/2eme-Cahier-Thematique-du-projet-VISES-118>

Stievenart Emeline & Pache Anne-Claire (2014), « *Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère* », RECMA - Revue internationale de l'économie sociale n° 331, p.76-92. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>

Christian Morel (2002), « *Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes* », Ed. Gallimard

Alain Hernandez (2018), « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », Ed. Eyrolles.



# LEXIQUE

## *Quelques définitions de termes utilisés dans ce guide*

**Actif** : Dans le bilan comptable, l'actif représente le patrimoine de l'entreprise. Il est composé principalement des immobilisations, des stocks, des créances et des disponibilités.

**Besoin en fonds de roulement (BFR)** : Besoin de financement lié au décalage entre les sorties et les entrées d'argent. Il peut être structurel ou conjoncturel. Il doit être anticipé et financé.  $\text{Besoin en fonds de roulement} = \text{Stocks} + \text{créances} - \text{dettes d'exploitation (hors dettes financières)}$

**Bilan comptable** : Document qui synthétise à un moment donné ce que l'entreprise possède (l'actif) et ses ressources (le passif). Reflet du patrimoine et des dettes de l'entreprise, c'est un document essentiel de l'analyse financière. Il révèle des indicateurs de la santé financière de l'entreprise comme les fonds propres, le fonds de roulement et la trésorerie.

**Capacité d'autofinancement (CAF)** : La CAF explicite la richesse créée par l'activité de l'entreprise. Elle est calculée en ne prenant en compte que les flux financiers liés à l'activité, excluant par exemple les dotations aux amortissements ou les remboursements d'emprunts. Elle sert également de base à la définition de la capacité d'emprunt d'une entreprise.  $\text{CAF} = \text{Produits encaissables (chiffre d'affaires, subvention exploitation, transfert de charges, etc.)} - \text{charges décaissables (charges extérieures, salaires, impôts, etc.)}$ .

**Charges directes et charges indirectes** : les charges directes sont rattachées directement à une activité, un produit ou un service. Les charges indirectes ne se rapportent pas directement à une activité (par exemple la communication et les fonctions supports). Pour calculer le prix de revient d'une activité il convient de répartir ces charges indirectes selon des clés de répartition.

**Charges fixes (ou frais de structure) et charges variables** : les charges fixes sont les charges qui restent stables quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise (loyer par exemple). Les charges variables sont celles qui varient en fonction de son chiffre d'affaires ou de sa production (matière première par exemple). Plus ce niveau d'activité est élevé et plus ces charges sont importantes. Ne pas confondre ces notions avec les charges directes et indirectes.

**Compte de résultat** : Document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise ou autre organisme. Il reflète l'activité économique d'une entreprise sur une période généralement de 12 mois, appelée exercice comptable. Il est composé des produits et charges d'exploitation, des produits et charges financiers et exceptionnels.

**Clé de répartition :** “Clé de répartition” est une notion de comptabilité analytique qui permet de déterminer le partage des charges indirectes, liées à plusieurs projets ou plusieurs structures (par exemple : un salarié qui travaille pour plusieurs structures, les frais d’électricité, les fonctions supports, etc.). Pour chaque charge indirecte, il s’agira de déterminer la clé de répartition qui conviendra pour répartir le plus justement la charge sur chacun des projets ou des structures (par exemple, la part du temps d’occupation des locaux, etc.).

**Customer Relationship Management (CRM) :** Logiciel de gestion de la relation client, il permet généralement d’identifier et contacter les prospects, de suivre les transactions en cours, d’assurer le service après-vente, et d’analyser les ventes réalisées ainsi que les comportements des actuels et futurs clients.

**ERP (Enterprise Resource Planning) ou Progiciel de gestion d’activité :** Logiciel permettant d’alimenter en données et gérer différents processus d’une entreprise : suivi des temps et budgets d’activité, ressources humaines, gestion comptable et financière, commercial et ventes, approvisionnement, commerce électronique et gestion de caisse, etc. Les briques de services proposées diffèrent selon les logiciels et peuvent généralement être adaptées aux besoins d’une entreprise.

**Excédent brut d’exploitation (EBE) :** Il qualifie la valeur créée par le cycle d’exploitation d’une entreprise. Il se calcule à partir du compte de résultat en faisant la différence entre les ressources d’exploitation et les charges d’exploitation, hors dotations : Chiffre d’Affaires (HT) - achats de marchandises (montant HT) - charges externes (montant HT) - impôts et taxes - coût de la masse salariale (salaires et charges sociales) + subventions d’exploitation.

**Fonds propres :** Ressources de très long terme de l’entreprise, constituées de tous ses résultats passés (réserves, report à nouveau, résultat net) et des apports dont elle a bénéficié (capital, fonds associatifs, subventions d’investissement). Plus précisément, on distingue généralement les capitaux internes à l’entreprise, dit “fonds propres” ou “capitaux propres” (capital social apporté, réserves, report à nouveau et résultat net), les fonds ou capitaux externes (emprunts bancaires, microcrédit, emprunt aidé, crédit-bail, etc.) et les fonds ou capitaux semi-externes/semi-internes dits “quasi propres” (comptes courants d’associés essentiellement). Avoir des fonds propres positifs et supérieurs aux immobilisations est un gage de pérennité.

**Indicateur :** Donnée quantitative utilisée pour le suivi des réalisations et la prise de décision. On distingue les indicateurs de contexte ou de situation, les indicateurs d’activité (moyens consommés pour la mise en œuvre des actions), les indicateurs de réalisation (services ou produits réalisés), les indicateurs de résultat (effet à court terme pour les destinataires directs), et les indicateurs d’impact (effet à long terme, pour les bénéficiaires ou leur environnement).

**Outil de pilotage :** Format de données regroupant des indicateurs et éventuellement d'autres données de pilotage (qualitatives ou quantitatives), qui peut prendre des formes diverses : tableau de bord, fichier Excel, tableau d'affichage, ERP, etc.

**Passif :** Dans le bilan comptable, le passif représente les ressources de l'entreprise. Il est composé des fonds propres et des dettes.

**Plan de financement :** Document permettant de synthétiser les principaux besoins en financement (investissement, financement du BFR, etc.) et les ressources envisagées en contrepartie (autofinancement, capitaux, emprunts, etc.) d'une entreprise. Il est généralement établi sur une projection à 3 ans.

**Stratégie :** La stratégie est généralement définie comme un processus de prise de décision. Pour Chandler (1962), elle est le processus "de détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de lignes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs" ; d'autres auteurs mettent l'accent sur "le choix des demandes que l'entreprise veut satisfaire et des offres qu'elle sécrètera à cette fin" (Strategor, 2009) ou encore, de façon plus précise : "définir la stratégie de l'entreprise, c'est concevoir la ou les chaînes de valeur auxquelles elle doit prendre part et les positions qu'elle doit y occuper, de façon à s'assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables" (Lorino, 2001).

**Immobilisations ou actifs immobilisés :** L'ensemble des biens qui ont vocation à rester dans l'entreprise de manière durable. Ils se composent des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel), incorporelles (brevets, logiciels...) ou financières (titres, participations, etc.).

**Point mort financier et seuil de rentabilité :** Le point mort est le niveau d'activité pour lequel l'ensemble des produits couvre l'ensemble des charges fixes et variables. À ce niveau d'activité, le résultat est nul. C'est ce que l'on appelle aussi le seuil de rentabilité. Il se calcule selon la formule suivante : Point mort annuel (en chiffre d'affaires) = charges fixes annuelles / taux de marge sur coûts variables. Avec taux de marge sur coûts variables = (prix de vente unitaire - coût de revient unitaire) / prix de vente unitaire. Plus les coûts fixes sont importants et la marge sur vos activités faibles, plus vous devrez augmenter votre volume d'activité. On parlera d'économie d'échelle dans le cas où l'augmentation de l'activité permet de réduire le montant des charges fixes par bien ou service fourni.

**Solde intermédiaire de gestion (SIG) :** Indicateur issu du compte de résultat, permettant d'apporter une compréhension analytique de la situation. On en distingue huit habituellement : la marge commerciale, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat financier, le résultat courant avant impôts, le résultat exceptionnel, le résultat net. On les analyse généralement d'une période sur l'autre ou en les comparant aux SIG habituels d'un secteur.

**Trésorerie :** La trésorerie nette est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme. Quand votre trésorerie est faible ou négative, cela peut être lié au modèle économique, à un besoin en fonds de roulement non couvert, ou à des investissements récents.



Retrouvez toutes nos publications sur :  
[www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

**FRANCEACTIVE**  
Les entrepreneurs engagés



SECRÉTARIAT D'ÉTAT  
CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE  
SOCIALE, SOLIDAIRE  
ET RESPONSABLE



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
CENTRE DE RESSOURCES FINANCIÈRES



*Ce guide est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre  
du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020*