



TITRE : MODÈLE ÉCONOMIQUE - FONDAMENTAUX ET MÉTHODES

NOM DE L'INTERVENANT.E N° 1 : CÉDRIC MAZIERE - STRUCTURE : CO-FONDATEUR DE CITÉ COOP  
(EX OASIS 21)

### Introduction :

Les modèles économiques des tiers-lieux ont la réputation d'être complexes, notamment car ils rassemblent différentes activités (plus ou moins fragiles) et qui n'ont pas forcément l'habitude de cohabiter. La gestion des équilibres budgétaires d'un tiers-lieu n'est donc pas toujours simple et la bonne maîtrise du modèle économique est indispensable à la réussite du projet.

Cela consiste d'abord à traduire le projet en chiffres, ce qui demande de prendre les choses dans le bon ordre, d'être organisé, et déterminé. Organisation et méthode rigoureuses permettent de partager plus facilement ces éléments financiers aux différents partie-prenantes du projet et de prendre les décisions qui s'imposent, qu'elles soient difficiles ou non.

Petite précision sémantique avant de se lancer :

- Le plan de financement détaille les investissements (achat, travaux lourds, mobilier, etc.) prévus (et qui vont être amortis sur plusieurs années) ainsi que les ressources (fonds propres, subventions, quasi-fonds propres, emprunts, etc.) qui vont permettre de les financer.
- Le budget (prévisionnel) d'exploitation rassemble toutes les dépenses de fonctionnement et celles liées aux différentes activités développées ainsi que les produits. Il intègre aussi les amortissements et les charges financières, notamment relatives aux emprunts.
- Le modèle économique comprend le plan de financement, le budget prévisionnel et le plan de trésorerie de la structure.

### Message clé#1 : Prendre le temps de construire un outil lisible, organisé, explicite dans ses partis pris et facile à mettre à jour

**Avant de construire son outil**, la première étape est d'écrire son projet : les espaces, les ressources/richeesse humaine, les activités, les publics, les partenaires, les ressources financières, la politique tarifaire, les aménagements nécessaires, etc.

**Réfléchir ensuite à la structure de l'outil** (tableur excel) pour modéliser le business plan :

- Créer plusieurs onglets dans son tableur (pas trop), imaginer et mettre en place des liens entre eux, mettre des titres aux onglets, aux tableaux, mettre de couleur pour faciliter la lecture. Excel se met en page !
- Réfléchir aux paramètres à faire varier (tarif d'une nuité, prix moyen d'un repas, etc.) et les isoler de façon explicite pour faire des mises à jour facilement.
- Choisir des partis pris cohérent (budget HT ou TTC ?).
- Ne pas désespérer, le budget va évoluer avec vos réflexions, les aléas.

- Dernier conseil, dater vos versions du document.

Exemples disponibles [sur ce lien](#).

### **Message clé#2 : Savoir s'entourer pour se faire accompagner**

Il est très important de partager au sein de votre collectif les enjeux financiers, même si certain.e.s y sont hermétiques. Comme pour tout autre sujet, il est aussi utile de se faire aider, d'autant plus que les questions d'argent peuvent être anxiogènes pour la personne qui porte cette charge mentale.

Demander conseil et se faire accompagner permet d'éprouver la compréhension et la validité de son modèle économique, notamment de vérifier que les hypothèses de construction de budget, les ratios des activités, les équilibres sont bons et cohérents. C'est aussi l'occasion de se préparer à toutes les questions qu'auront les financeurs et d'avoir éventuellement des idées de financements complémentaires.

Si les conseils sont toujours bons à prendre, rappelez-vous qu'à la fin, c'est vous qui décidez !

Parmi les accompagnements possibles : les DLA, France active, BGE, Programme "Accompagner les Tiers lieux" de France Tiers-Lieu ou experts de l'ANTL.

### **Message clé #3 : Maîtriser son exploitation**

La construction de son budget d'exploitation se fait de façon itérative. Pour commencer, il faut lister et chiffrer les charges d'exploitation relatives :

- Au lieu et à son entretien (loyers, petits aménagements, fluides,, etc..).
- À la gestion de la structure (expert comptable, assurance, frais bancaires, etc.).
- Aux ressources humaines (salaires, cotisations et frais liés au transport, mutuelle, ...). Le simulateur de France travail "Estimer le coût d'un salarié" est utile.
- Aux charges liées aux activités (logiciel de réservation, petit matériel, etc.). Il est nécessaire de faire un peu de benchmarking. Il est important de faire des liens dans votre tableur pour faire varier les charges en fonction de vos hypothèses de recettes.

Il faut ensuite s'intéresser aux produits :

- Faites des comparaisons avec des activités similaires sur le territoire (les tarifs des locations d'espace, des formations, de la billetterie...).
- Choisissez un bon degré de granularité pour modéliser (3 tarifs selon les saisons pour des locations de chambre, un nombre de repas moyen/jour et un nombre de jours d'ouverture/mois ou /an par exemple).

Au global

- Prévoir l'évolution de ces charges et des recettes dans le temps avec un paramètre d'inflation.
- Être pessimiste dans les chiffres, ajuster.

#### **Message clé #4 : En cas de projet nécessitant de gros investissements (achat du lieu, travaux importants), bien penser son plan de financement**

##### **Quelques grands principes :**

- Même s'il y a peu d'investissements, il faut les prévoir.
- Anticiper que l'activité ne sera pas forcément rentable tout de suite, donc qu'il y aura une perte d'argent au début.
- Être pessimiste dans les chiffres. Il vaut mieux anticiper les mauvaises nouvelles et avoir prévu des plans B.

**Listing des investissements à prévoir :** l'achat et la fiscalité, les diagnostics préalables aux travaux (géomètre, amiante, etc.), les travaux et les aléas (10% min), les honoraires associés (Maîtrise d'Oeuvre, CSSI, CSPS, Bureau de contrôle, AMO, au total environ 20% du coût des travaux), taxes d'aménagement, assurance dommage/ouvrage, l'ameublement, les RH de lancement, les conseils, la garantie bancaire et les intérêts de financement, le fonds de roulement.

**Listing des ressources possibles :** les fonds propres, les subventions, dons (crowdfunding), les quasi fonds propres : comptes courants d'associés, titres associatifs ou participatifs (pour les SCIC SA ou SARL), les emprunts bancaires. Il faut trouver le bon équilibre entre les (quasi) fonds propres et la dette. Les emprunts coûtent généralement moins cher que les investissements extérieurs, ils ne seront possibles que s'il y a des (quasi) fonds propres.

#### **Message clé#5 : Réunir les éléments pour faire un Budget prévisionnel**

Intégrer votre budget prévisionnel dans le même outil que le plan de financement pour faciliter les interactions et les ajustements.

S'il y a des investissements (travaux et honoraires liés, ameublement, ...), il faut les intégrer sous forme d'amortissement en prévoyant une durée d'amortissement (selon normes comptables). De même, il faut intégrer les éventuelles subventions d'investissement à amortir également selon le même principe.

S'il y a des emprunts, il faudra intégrer les intérêts bancaires. En cas de rémunération des Fonds propres ou des Quasi fonds propres, il faut aussi intégrer le fameux coût de l'argent.

Penser aussi aux impôts selon le type de structure et la fiscalité.

#### **Message clé#6 : Gagner la confiance du/de la banquier.ière, ça se prépare et ça s'organise**

“On a qu’une seule fois l’occasion de faire une bonne première impression.”

Le/la banquier.ière va devoir faire une note pour défendre le dossier en interne. Aidez le/la ! Préparer vos documents : présentation ppt + note explicative, business plan dans un tableur excel, documents administratifs (statuts, kbis, comptes, bail, etc. ), documents pour prouver la solidité : CV, étude de marché, pré-commercialisation.

#### Quelques points importants :

- **Être ordonné** : classer les documents, bien les nommer, vous ferez gagner du temps à tout le monde.
- **Être clair et explicite** : ayez un objectif et une demande claire. Faites relire la présentation du projet pour s’assurer de sa compréhension.
- Traiter la question de la garantie : caution, hypothèque, organisme de garantie, nantissement de trésorerie, etc.
- **Être ambitieux mais pas trop** : trouver le bon équilibre dans les hypothèses budgétaires, ni trop optimiste (ça se voit), ni trop pessimiste (le BP sera de toute façon dégradé pour voir si passe en crash test).
- **Être déterminé** : rappeler, rappeler, rappeler encore.
- Travailler le réseau (aller dans les cocktails !) et préparer les commissions

#### Message clé#7 : Garder toujours un oeil sur la trésorerie

Un des enjeux principaux pour bien gérer une structure est sa trésorerie, c'est-à-dire le niveau de son compte bancaire. Il va falloir donc intégrer dans l’outil, un plan de trésorerie qui est le produit du budget prévisionnel et du plan de financement.

L’outil doit intégrer pour suivre et organiser dans le temps :

- Les décaissements : investissements et exploitation.
- Les rentrées : fonds propres, subventions, emprunts, exploitation
- La question de la TVA en cas d’investissements ou des flux importants
- Il faut choisir une bonne granularité : par mois pour le lancement, puis peut-être au trimestre pour l’exploitation.

Petit rappel : il vaut mieux commencer par être pessimiste, identifier les problèmes qui vont se présenter afin de trouver des solutions.

#### Message clé#bonus : Attention au temps

Le développement des projets se passe rarement comme prévu. Pour parer aux déconvenues, faire un scénario pessimiste et multiplier par 2 les durées. En tirer les conséquences sur le plan de trésorerie.

Dernier conseil : Ne pas perdre le rythme, se soutenir, être plusieurs à s’occuper du sujet économique.

#### Liens vers 1 à 3 ressources indispensables sur le sujet :

**Ressource n°1** : Guide de France tiers lieux “Acteurs bancaires et tiers-lieux”

**Ressource n°2 :** Etude de France active sur les modèles économiques des tiers lieux : <https://www.franceactive.org/publicationCRDLAF/tiers-lieux-lhybridation-des-ressources-au-coeur-des-modeles-economiques/>

**Ressource n°3 :** guide pratique de France active Je parle Banquier couramment : <https://www.franceactive.org/publicationCRDLAF/je-parle-banquier-couramment/>

**Ressource n°4 :** guide Foncier de France Tiers lieux : <https://francetierslieux.fr/guide-foncier-des-tiers-lieux/>