

# Business Model

Script



Younus

31 janvier 2014

Martine Hlady Rispal et Jérôme Boncler

---

# Sommaire

---

	Synthèse du Business Model Younus	3
G	<b>La Génération de la Valeur</b>	5
	Porteur(s)	6
	Proposition de valeur	8
	Fabrication de la valeur	10
R	<b>La Rémunération de la Valeur</b>	12
	Sources des revenus	13
	Volume des revenus	15
	Performances	17
P	<b>Le Partage de la Valeur</b>	19
	Parties prenantes	20
	Conventions	22
	Ecosystème	24

## Synthèse du Business Model Younus

---

Originaire du Sénégal, Abdoulaye Ndiaye arrive en France à 10 ans où il connaît la vie dans les quartiers sensibles, la pratique du basket professionnel, puis une reconversion comme comptable ; mais épris de citoyenneté et de compassion pour les jeunes de quartiers difficiles, il crée l'Académie Younus dans le but de les aider. Il change ainsi de voie pour se réaliser dans un projet entrepreneurial sous forme associative. Son entourage comporte plusieurs entrepreneurs, notamment deux de ses deux frères qui lui apportent un soutien. Il s'inspire des écrits du prix Nobel Muhammad Yunus et de l'expérience du boxeur Christophe Tiozzo et prend alors la décision de venir en aide aux jeunes de son quartier. Il perçoit dans le sport des valeurs qu'il estime proches de celles d'un bon entrepreneur : rigueur, discipline, performance, esprit de groupe et de solidarité, gestion des conflits et de recherche de solutions. Abdoulaye Ndiaye est persévérant, comme en témoigne la conviction qu'il a déployée auprès des élus pour obtenir la mise à disposition de locaux par les pouvoirs publics.

Créée en 2012, l'Académie Younus est une association proposant deux activités principales : sport soutien scolaire (stages de sport et soutien scolaire auprès des enfants de quartier) et sport insertion (favoriser l'insertion dans la vie professionnelle grâce à la création d'une ligne de vêtements sportifs). Plus précisément, la première activité consiste en l'animation de stages de sport et de soutien scolaire auprès des enfants du quartier du Grand Parc à Bordeaux. L'idée est de pousser l'enfant à travailler en s'appuyant sur sa motivation pour le sport et le fait de jouer avec ses amis. L'association souhaite ainsi contribuer à la paix sociale en aidant les jeunes des quartiers à s'en sortir. Le deuxième projet, qui s'adresse aux 18-25 ans, a été initié. Il consiste à favoriser l'insertion dans la vie professionnelle grâce à la création d'une ligne de vêtements sportifs, tout en continuant de proposer une activité sportive.

Partant d'une idée américaine peu répandue en Europe, deux piliers portent la fabrication de la valeur délivrée à 30 enfants, le sport (foot, basket, équitation, Double Dutch) et la culture (lecture, grammaire, calcul et histoire par des jeux éducatifs), pour lesquels l'association mobilise 13 bénévoles et un bureau composé de 4 personnes. Il s'agit d'un social business pour une économie plus humaine, sans perte, ni distribution de dividende, où, certes comme pour toute association, le profit n'est pas une finalité, mais un moyen permettant de réaliser durablement le projet social de l'association. Celle-ci essaie d'être innovante et attractive quant aux activités proposées tout en faisant preuve de professionnalisme dans l'encadrement (sportifs, entraîneurs, enseignants). Cependant, Abdoulaye Ndiaye est conscient que l'association doit encore progresser dans le recrutement de bénévoles, dans la mobilisation de nouveaux financements ou encore dans la communication. Cette dernière passe par un site web ainsi que l'organisation de conférences et d'événements sportifs.

La cotisation demandée par l'association est symboliquement de 5 euros annuels, bien que les plus démunis ne versent rien, tandis que d'autres cotisent davantage pour soutenir l'action ; les revenus proviennent de subventions financières, de mécénat et parfois de dons (financiers ou en nature). L'association recherche ainsi une hybridation des sources de revenus afin d'assurer son indépendance. Le développement des activités, actuelles ou envisagées, nécessitera de disposer d'une plus grande autonomie financière en diversifiant les sources de revenus et en augmentant leurs volumes. A cette fin, pour l'activité textile (ex : financement d'un poste de chargé de mission), la mesure européenne 423 est mobilisée afin de professionnaliser la structure et de lancer l'activité d'insertion, et un fond de dotation envisagé.

Les revenus proviennent pour 75500€ de contributions volontaires, 5000€ de subventions du Conseil Régional, 4500€ de dons de particuliers et d'entreprises, 2500€ du CNASEA pour la rémunération de l'emploi aidé (poste de directeur) ; l'activité "sport insertion" devrait générer du CA mis au service de l'activité sociale. Le volume des ressources de l'association est en augmentation depuis la création en janvier 2012, même s'il est actuellement restreint car le budget de l'association reste pour l'instant modeste. L'activité future d'insertion devrait permettre de dégager des flux financiers et ainsi procurer une source de revenus supplémentaire afin de financer les activités sociales.

L'association a été primée deux fois lors de concours et vise avant tout la qualité de son action plutôt que la quantité d'enfants touchés bien qu'une trentaine d'entre eux bénéficient du service (pour augmenter ce nombre, il faut recruter davantage de bénévoles) ; la situation financière est saine, la notoriété est bonne. Inscrit dans l'entrepreneuriat social, le projet accorde une importance toute particulière à sa performance non financière qui traduit le résultat des efforts de son action auprès d'un grand nombre d'acteurs. L'Académie Younus cherche à faire correspondre le nombre d'enfants accompagnés à son volume de compétences, l'idée n'étant pas forcément de faire du "chiffre", malgré l'attractivité qu'elle présente, mais d'obtenir des retours positifs que ce soit en termes de comportements ou de résultats scolaires. L'association jouit également d'une bonne reconnaissance auprès de sportifs de haut de niveau ou encore d'autres associations. Les reportages effectués par les médias participent à la notoriété de l'association, à la fois auprès du grand public mais aussi des fournisseurs de subventions.

L'Académie Younus compose avec des acteurs de trois mondes : social (les enfants et les acteurs de l'association assurant la mission), marchand (les acteurs nécessaires au lancement de l'activité d'insertion, par exemple les fournisseurs, les clients etc) et institutionnel. S'agissant de ce dernier monde, la mairie de Bordeaux a joué un rôle important en apportant les salles de sports et de classe. L'Académie Younus est également parvenue à impliquer le Conseil Régional, le Conseil Général et des associations telles que APIS, UVS, CACIS, UBAPS. Bien que le réseau soit déjà bien étoffé, Abdoulaye Ndiaye est toujours dans l'optique d'intégrer de nouvelles parties prenantes afin de l'élargir. A cette fin, il s'appuie sur sa capacité à entretenir un réseau et à trouver de nouveaux partenaires autour de stratégies gagnant-gagnant.

Les conventions pénétrant l'Académie Younus sont celles de toute entreprise sociale : finalité sociétale et non économique, activité au service d'une communauté locale, recherche d'autonomie, gestion collective et participative ; elles peuvent être tacites ou formalisées (par exemple dans les statuts). Les principales conventions tiennent ainsi en 5 points : la recherche du profit n'est pas une fin en soi (la valeur économique sert la valeur sociale), une volonté directe ou indirecte de se mettre au service d'une communauté locale (promotion de la responsabilité pour mieux servir le social), l'autonomie (paradoxe entre l'autonomie et la dépendance de partenaires), un processus de prise de décision collectif dissocié de la propriété du capital (modes de gouvernance particuliers), une gestion participative qui inclut toute personne concernée par l'activité (style de management démocratique). A côté de ces conventions inhérentes aux associations relevant de l'entrepreneuriat social, l'Académie Younus doit composer avec la singularité de son offre, de ses publics et notamment de ses partenaires susceptible de soutenir ses actions.

Malgré un environnement politico-légal plus ou moins favorable au monde associatif et une certaine morosité économique, l'Académie Younus participe à un mouvement associatif au poids non négligeable dans la société française et plus précisément dans les quartiers concernés (réponse à l'insécurité, ou l'inquiétude). Sur le plan politico-légal, c'est la recherche de financement public qui peut être affectée. Il faut également tenir compte du fait que tous les acteurs de ce type de financement se connaissent et communiquent entre eux. Sur le plan économique, la morosité sert le projet Younus. Il a d'ailleurs vu ses aides augmenter, notamment par le lancement d'une activité d'insertion susceptible de créer des emplois. Mais l'association devra composer avec un écosystème de financement peut-être moins favorable lorsque cette activité sera effective. Sur le plan socio-culturel, l'entrepreneuriat social est considérée de façon croissante, par les valeurs qu'il porte mais aussi par les solutions qu'il propose. C'est également une façon écologique de voir le développement de services respectueux du citoyen. Enfin, sur le plan technologique, l'Académie Younus sait utiliser les réseaux sociaux modernes passant par internet.

# La Génération de la Valeur

---

- Porteur(s)
- Proposition de valeur
- Fabrication de la valeur

Le fondateur de l'Académie Younus est Abdoulaye Ndiaye. Né au Sénégal il y a 42 ans, Abdoulaye est arrivé en France à l'âge de 10 ans avec ses parents et ses cinq frères et sœurs. Abdoulaye est issu d'une famille d'entrepreneurs proches des gens. Son grand-père Bouna Alboury Ndiaye, fils du Roi Alboury Ndiaye Biram Peinda, fut un grand bâtisseur. L'entrepreneur se rappelle que son grand-père avait fait construire de 1928 à 1931 un chemin de fer de 128km et construit 80 puits pour son peuple avec la moitié de son salaire. Son père, aujourd'hui décédé, était aussi un entrepreneur social. Il a créé de nombreuses entreprises et l'établissement scolaire Victor Schœlcher par aider à l'éducation des plus démunis.

En 1980, ses parents s'installent dans la région parisienne à Grigny puis à Cergy dans le Val d'Oise, dans des quartiers difficiles. Passionné par le ballon, il aurait sans doute choisi le foot s'il s'était trouvé dans une région plus chaude et ensoleillée. Le basket l'attire alors, il est grand (1,95m) et les entraînements à l'intérieur lui conviennent davantage. Le sport lui évite de « dégringoler » à la différence de certains de ses copains de quartier désœuvrés. Pris par les entraînements, les matches et les compétitions, il est bien occupé tout en essayant de réussir ses études. Les mathématiques et la physique sont ses matières préférées. Orienté en bac G3, il se démotive un peu pour les études et privilégie le sport tout en développant des valeurs qu'il estime proches de celles d'un bon entrepreneur : rigueur, discipline, performance, esprit de groupe, de solidarité, gestion des conflits, recherche de solutions.... Son parcours de basketteur débute en centre de formation à Dijon.

Après son bac, il débute un BTS en comptabilité mais abandonne pour devenir basketteur professionnel en PRO B pendant 12 ans. Son parcours l'amène dans plusieurs villes de l'Ouest de la France avec quelques aller-retour : Cognac, La Rochelle, Le Mans, Nantes, Orléans, Bordeaux, Perpignan, Bayonne... Il passe un brevet d'état pour devenir entraîneur dans des clubs sportifs, puis rencontre sa future épouse et s'installe à Bordeaux. Il abandonne alors sa carrière de sportif de haut niveau et les déplacements incessants qu'elle impose qui ne sont pas propices à sa nouvelle vie de famille et de papa. Par ailleurs, son salaire n'est pas suffisant pour le motiver à poursuivre sa carrière.

A l'âge de 32 ans, Abdoulaye Ndiaye ressent l'envie de reprendre les études. Il s'inscrit alors à la faculté de Bordeaux pour suivre des études de comptabilité et tente d'obtenir son DPECF (diplôme préparatoire aux études comptables et financières). Il valide quatre des cinq unités de valeur et décide de démarcher les cabinets comptables. Sans se lasser, en se présentant aux entreprises de façon spontanée, il parvient à décrocher un CDI au sein d'un cabinet comptable bordelais dont l'un des responsables est passionné de sport. Il souhaite passer l'UV manquante du DPECF, tout en continuant à entraîner les jeunes d'un club de basket et s'investir dans le cabinet comptable. La priorité donnée à ses enfants et sa famille conduisent Abdoulaye Ndiaye à réfléchir peu à peu à un nouveau projet.



Le premier déclic a lieu lorsqu'il retourne dans son ancien quartier à Grigny. « Tout avait changé et pas vraiment en mieux. El l'absence d'espaces verts, les jeunes n'ont rien à faire et font des bêtises. C'est n'importe quoi ». Sa motivation se précise lorsqu'il découvre un livre de Muhammad Yunus, prix Nobel, surnommé « le banquier des pauvres ». Il lit également beaucoup de magazines en entrepreneuriat et a antérieurement suivi un stage de création d'entreprise organisé par la CCI de Perpignan. Abdoulaye Ndiaye voit également un reportage sur Christophe Tiozzo qui l'inspire. L'histoire du boxeur, son investissement auprès des jeunes, lui parlent et lui donnent l'envie de développer à son tour un projet associatif sur les deux modèles de Yunus et Tiozzo. Il souhaite aider les jeunes des quartiers à s'en sortir : la réussite scolaire, le sport et le jeu peuvent les aider à mieux s'insérer. Il initie alors des stages gratuits, lors de l'été 2012, auprès des jeunes du Grand Parc à Bordeaux. Il reçoit le soutien de deux de ses frères, créateurs d'entreprise. Il a également en tête un projet d'insertion pour les plus âgés (18-25 ans) : Sport Insertion.



Abdoulaye Ndiaye imagine son projet Académie Younus en hommage à Yunus, économiste et entrepreneur bangladais connu pour avoir fondé la première institution de microcrédit, la Grameen Bank (Grameen signifie village), prix Nobel de la paix 2006. « En y ajoutant un « O », Yunus devient YounUS ...YOU N US, qui est la contraction de YOU AND US en anglais, qui signifie VOUS ET NOUS. A travers le projet YOUNUS, l'Association souhaite contribuer à la paix sociale, rappeler et s'inspirer de l'action du Professeur YUNUS (extrait du site Web de l'association).

Aider les jeunes des quartiers à s'en sortir est une motivation première. La visualisation d'un reportage sur Christophe Tiozzo apporte un deuxième modèle à Abdoulaye. Le boxeur a fondé l'Académie Christophe Tiozzo à Villiers le Bel (banlieue parisienne) et met au cœur de son projet le sport et l'entreprise, pour donner aux jeunes des quartiers des clés pour réussir. La rencontre des jeunes du quartier parfois en situation de bagarre, ou tout simplement désœuvrés, est le point de départ. En Janvier 2012, l'association est créée. Abdoulaye Ndiaye rencontre les jeunes (entre 8 et 14 ans) et leur proposent de développer avec eux un « projet sport » pour les vacances scolaires. Dans le même temps, il dépose les statuts à la préfecture, contacte la mairie de Bordeaux et se bat pour avoir un gymnase et une salle de cours. La politique de la ville n'est pas nécessairement favorable à la démultiplication du nombre d'associations mais Abdoulaye obtiendra plus tard satisfaction. Au départ, il souhaite créer un club de basket avec soutien scolaire pendant toute l'année. L'idée est de pousser l'enfant à travailler en s'appuyant sur sa motivation pour le sport et le fait de jouer avec ses amis : avant l'entraînement, l'enfant doit faire ses devoirs et son travail scolaire.

**Soutien scolaire...** Pendant les vacances scolaires, l'idée est de scinder la journée en deux parties. Les matinées sont consacrées à un travail de nature intellectuelle dans une salle de cours, et les après-midis aux sports. Grâce à plusieurs subventions, l'association offre aux enfants non seulement des stages de basket mais aussi des activités d'équitation, de golf, de foot et dans un autre domaine, une initiation à la radio et au journalisme. Plutôt que de passer l'été en bas des immeubles, les jeunes s'amuse et s'occupent.



**...et activités sportives.** Un deuxième projet pour les jeunes adultes habite désormais l'entrepreneur : créer une structure « Sport Insertion » qui concerne les 18-25 ans des quartiers dits prioritaires de Bordeaux. Il s'agit de leur proposer une activité sportive et en même temps de les accompagner dans leur insertion dans la vie professionnelle avec réalisation de CV, formation à l'informatique, cours d'élocution, de présentation, etc. En parallèle, Abdoulaye Ndiaye souhaite développer une activité économique en créant une ligne de vêtements sportifs (tee-shirt, polos essentiellement pour l'instant). L'idée de départ est d'avoir des vêtements « made in France ». L'activité permettrait, en adéquation avec les préceptes du social business, d'apporter des financements aux activités de soutien scolaire et d'insertion mais également de trouver des débouchés professionnels pour plusieurs jeunes en difficulté.



La mise en place d'un service de vente de maillots sponsorisés pour les clubs nécessite : l'établissement d'une force de vente, l'achat de machines permettant la réalisation du flocage (achat prévu à court terme) et l'achat de machines permettant la fabrication des maillots (opération prévue à plus long terme). Ces investissements sont coûteux. Afin d'éviter les risques financiers pour l'Académie et permettre une prise de décision marketing pertinente, il est nécessaire d'étudier le marché afin de s'assurer qu'il existe bien un potentiel pour l'association qui souhaite proposer un service de fourniture de maillots sponsorisés aux différents organismes sportifs. Tout un travail relatif à la viabilité de ce projet ainsi que sa faisabilité économique doit être conduit et il apparaît difficile de connaître d'ores et déjà le volume d'activités avec précision. L'implication des sponsors aux côtés de l'association conditionnera sans doute de façon déterminante la réussite de ce projet.



L'association Younus n'est pas pionnière dans les domaines du soutien scolaire ou du sport. Par ailleurs, d'autres associations du quartier des Aubiers ou de Pessac existent sur un modèle similaire à celui de l'Académie. De l'avis de l'entrepreneur, il n'y a pas de concurrence directe car, au regard des associations du quartier, l'Académie intervient lorsque les enfants sont inoccupés (en particulier l'été pendant lequel beaucoup de structures associatives ne fonctionnent pas). De plus, le nombre d'enfants potentiellement intéressés par les activités est tel qu'il y a de la place pour bien des initiatives. Toutefois, les autres centres sociaux ne voient pas non plus toujours l'association d'un bon œil. « Les centres sociaux, ils ont un peu peur de nous, si on attire trop de gamins... pourtant, il faut avoir l'intelligence de travailler main dans la main ». Un autre élément à l'origine du succès de l'association, la fermeture du centre d'animation Dupaty. Du coup, les jeunes ne peuvent plus bénéficier du club de foot et se reportent encore plus facilement sur Younus. Quoiqu'il en soit, l'aide des collectivités se restreint avec le nombre d'associations existantes et l'Académie doit se battre pour obtenir aides concrètes et subventions.

## Fabrication de la valeur

Les objectifs de l'entrepreneur sont clairs : favoriser la réussite scolaire des enfants et l'insertion des aînés ; travailler sur le comportement des jeunes dans le quartier. Son projet se dessine à long terme et son ambition est d'essaimer en suivant le modèle de Tiozzo, dans les quartiers qui l'ont vu grandir notamment (Grigny et Cercy).

Pour fabriquer de la valeur, l'Académie s'appuie sur ses deux piliers : sport et culture. C'est un concept qui existe déjà aux Etats-Unis mais qui est peu répandu en Europe. Occuper les jeunes et leur donner envie de s'investir est selon lui une clé. Le soutien scolaire insiste sur les fondamentaux (lecture, compréhension, vocabulaire et écriture pour le Français ; calcul mental, révisions des leçons pour les mathématiques et jeux éducatifs pour la grammaire et l'histoire). Lors du Charity game du basketteur Boris Diaw, initiative événementielle permettant de récolter des fonds dans un but caritatif, un atelier journalisme a également été créé pour apprendre aux jeunes à mieux s'exprimer. Par ailleurs, les activités sportives proposées aux enfants sont le basketball, le football et, en initiation, le Double Dutch, sport de saut à la corde, avec ses règles et ses championnats. Pour « créer l'envie » chez les jeunes, il faut éviter d'être « ringard » et il faut de bons collaborateurs (de vrais sportifs, de vrais entraîneurs, de vrais enseignants). Le rôle d'Abdoulaye est de les trouver. Il envisage également de contacter des sportifs de haut niveau et leur demander d'envoyer un tee-shirt ou autre accessoire sportif avec une dédicace personnalisée pour les enfants qui s'investissent dans le projet (Abdoulaye ne parle pas de bons résultats mais d'investissement). Autre initiative, afin d'améliorer le suivi des enfants, l'Académie souhaite attribuer un tuteur à chaque enfant, qui assurera le rôle de coach toute l'année.



L'association procède à une communication par son site web, l'organisation de conférences et d'événements sportifs ; un exemple original est celui du samedi 27 juillet 2013 au Quai des sports – initiation et démonstration de double Dutch, qui a été l'occasion de motiver les enfants tout en créant des liens avec d'autres associations (ici la Fédération Française de Double Dutch) et de solliciter des partenariats avec les institutionnels locaux. Le réseautage avec d'autres associations développant des initiatives sociales et sportives est activement pratiqué lors de rencontres événementielles ou spontanément par Abdoulaye. Cependant la mission prioritaire en ce moment est de recruter des bénévoles, de contacter des sportifs de haut niveau pour qu'ils acceptent d'associer leur image aux activités de l'association, mais aussi de trouver de nouvelles sources de financement auprès des institutionnels et donateurs privés (en créant un fonds de dotation).

L'association fonctionne avec un bureau, des bénévoles et un réseau de partenaires. Président : Edouard MBONJI NJANGA Vice-présidente : Karine NDIAYE Trésorier : Laurent LEYSER Secrétaire : Christine FONTENEAU

Sur le site internet de l'association, il est possible de constater la diversité des compétences des bénévoles (enseignants, experts en infographie et webmaster, en communication internet, en droit, en comptabilité ou encore en fiscalité). Le bureau de l'association a récemment été modifié pour permettre à Abdoulaye Ndiaye, ancien président de devenir directeur. En plus des bénévoles étudiants ou professionnels expérimentés, deux parrains soutiennent désormais l'association : Nicolas Batum, basketteur de l'équipe de France et Ben Owona, médecin et ancien pro aux JSA de Bordeaux. Le site Web a été créé par un ami expérimenté et la comptabilité de l'association est réalisée par un ancien contact de son emploi précédent, avec lequel il a conservé d'excellentes relations.

L'association profite à une quinzaine d'enfants régulièrement, à une trentaine occasionnellement. Le défi reste de trouver des locaux libres en soirée pour permettre à l'association d'assurer son service auprès des enfants pendant l'année scolaire. Il manque encore des ressources humaines pour encadrer les activités, trouver des fonds et assurer une communication performante.

L'ACADÉMIE YOUNUS EST UNE ASSOCIATION À BUT NON LUCRATIF, CRÉÉE EN JANVIER 2012, QUI VISE À AIDER LES JEUNES DES QUARTIERS PRIORITAIRES DE LA VILLE DE BORDEAUX.

# La Rémunération de la Valeur

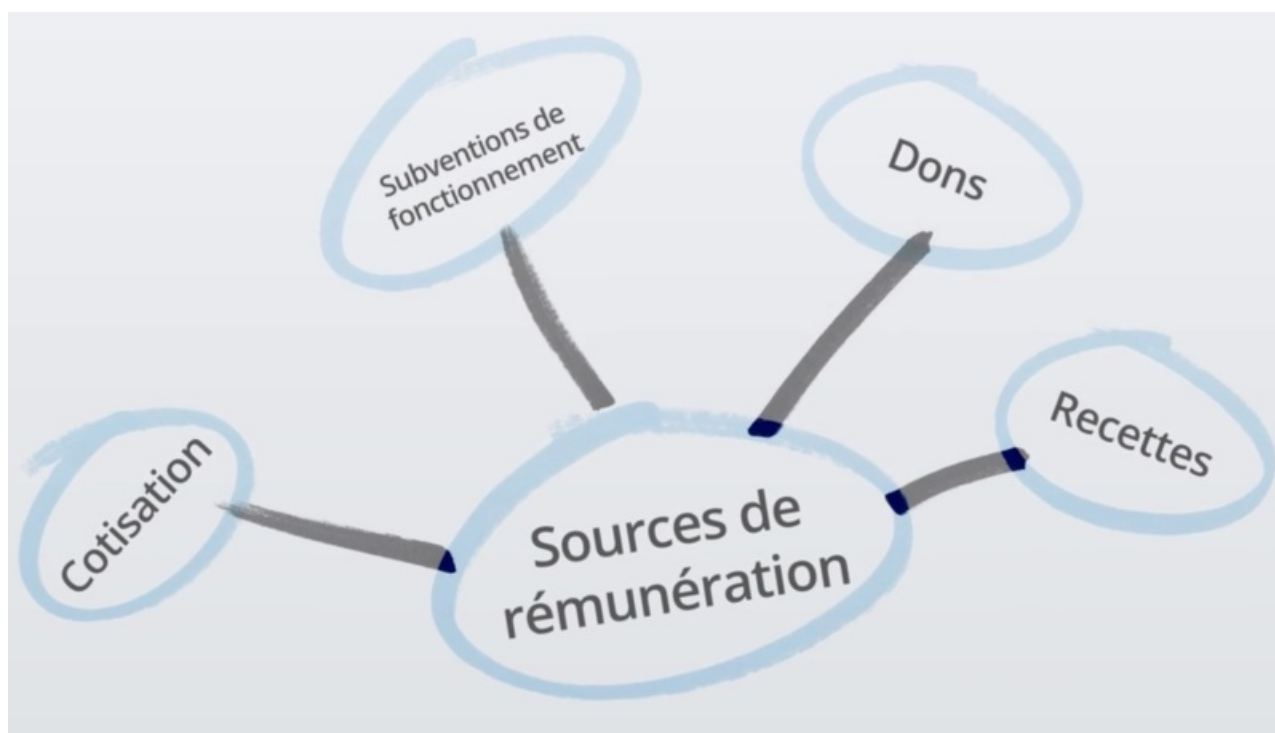
---

- Sources des revenus
- Volume des revenus
- Performances

## Sources des revenus

Le modèle économique suivi est également celui de la Grameen Bank, fondée par Muhammad Yunus, en association avec d'autres entreprises. Suivant les propos de l'économiste, Abdoulaye Ndiaye souhaite créer une entreprise dans le but non pas de maximiser ses profits mais de résoudre un problème d'insertion des enfants et des jeunes. Le principe de ce social business est d'instaurer un modèle économique solidaire, où la structure développée est suffisamment rentable pour être durable et ne pas trop dépendre d'une seule source de subvention, sans rechercher le profit comme finalité ultime, ce que n'autorise d'ailleurs pas le statut associatif. Etant donné le secteur d'activité de l'association, à savoir le social, la rémunération de la part des bénéficiaires du service est symbolique. L'adhésion pour les enfants s'élève à 5 euros mais aucune cotisation obligatoire n'a été fixée. Le montant versé est parfois nul pour ceux qui ont des moyens très restreints. La plupart verse 5 euros, certains parents font des dons de 10 à 20 euros. Les coûts liés à l'activité ne sont donc pas couverts, ce qui nécessite pour l'association de rechercher d'autres financements, et donc de procéder à une hybridation des ressources.

Ces ressources sont constituées d'aides en nature (prêt d'un gymnase ou droit d'utilisation du centre d'animation de la part de la commune), de subventions financières, en particulier du Conseil Régional. Ces subventions ou aides publiques peuvent être assimilées à des sources de rémunération, eu égard au service apporté par l'association aux enfants du quartier. L'activité de l'association pourrait dès lors être assimilée à une délégation de service public engendrant en contrepartie des apports de ressources de la part des collectivités locales.



L'association bénéficie d'un certain nombre de ressources : du mécénat de la part de quelques entreprises faisant partie du réseau du créateur (sa salle de musculation, le cabinet comptable dans lequel il a été employé, un client de ce cabinet,...), mais aussi et surtout d'un apport de compétences nécessaires à la réalisation de l'activité et au bon fonctionnement de l'association. Dans ces apports de compétences, nous pouvons distinguer d'une part le bénévolat proprement dit (des personnes qui en fonction de leur disponibilité viennent encadrer les enfants), et d'autre part des dons en nature (réalisation du site internet et de supports de communication, tenue de la comptabilité, etc.). L'entrepreneur arrive à mobiliser ces compétences grâce à son réseau et à trouver des bénévoles grâce aux liens qu'il a su tisser avec notamment des écoles. Par exemple, une conférence à Sciences Po lui a permis de « recruter » trois étudiants qui se sont investis régulièrement dans l'activité de soutien scolaire. Il compte développer ce type d'actions. toutes ces compétences bénévoles allègent les subventions d'exploitation.



Cependant Abdoulaye Ndiaye est conscient que si l'association veut développer son activité, en touchant plus d'enfants, en assurant un suivi régulier tout au long de l'année et pas seulement pendant les vacances scolaires, ou encore en créant une activité d'insertion destinée aux jeunes adultes, elle doit disposer d'une plus grande autonomie financière en diversifiant ses sources de revenus et en augmentant leurs volumes. Pour cela plusieurs pistes ont été explorées.

La première consiste à bénéficier de la mesure européenne 423 (aide de l'ordre de 23000 euros pour financer le poste de chargé de mission du développement de l'activité d'insertion -textile-) et d'un CAE (Contrat d'Accompagnement à l'Emploi) politique de la ville afin d'assurer la rémunération du directeur, de professionnaliser l'association et d'assurer le lancement de l'activité d'insertion. Dans le cadre de la mesure 423, Abdoulaye Ndiaye a été conseillé par un comité de pilotage composé notamment de la mairie, du conseil général, de la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), du Garie (Groupement aquitain des réseaux de l'insertion par l'activité économique). Cette activité d'insertion consiste à vendre des polos.



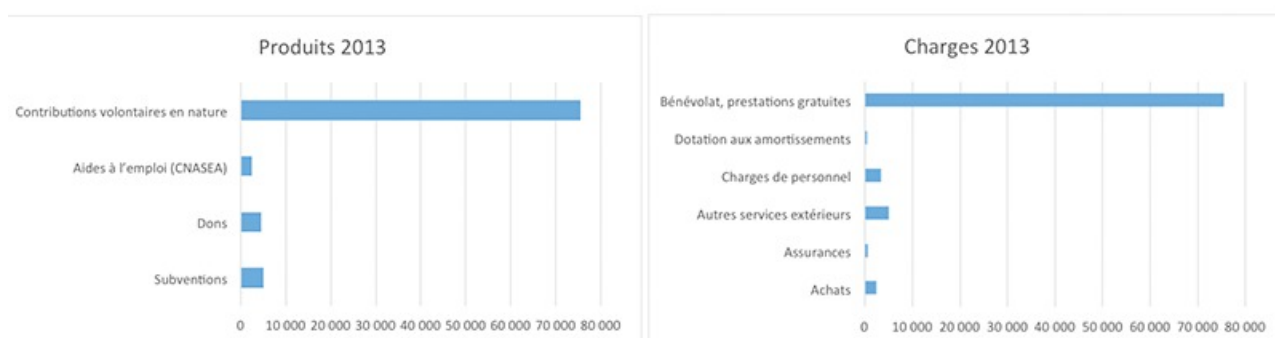
La deuxième piste consiste à créer un fonds de dotation permettant de collecter des fonds auprès de mécènes, en particulier des entreprises, afin de financer les activités de l'association mais aussi des projets de jeunes dans le domaine du social business. Pour cela, et ne pouvant tout faire, l'entrepreneur a confié une mission de prospection à un ami.

Le site internet de Yunus présente ce qu'est un Fonds de Dotation en s'appuyant sur la loi de modernisation de l'économie, qui institue cet instrument, et qui en donne la définition suivante : « Le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général ».

## Volume des revenus

Le budget de l'association est pour l'instant modeste. Si l'on étudie le compte de résultat 2013 (établi de juillet 2012, date réelle du début d'activité, au 31 décembre 2013), d'un point de vue uniquement financier, les produits s'élèvent approximativement à environ 12 000 euros dont 5 000 euros de subventions de la part du Conseil Régional – dont Abdoulaye Ndiaye compte bien obtenir le renouvellement-, le complément étant constitué de dons (particuliers et entreprises pour 4 500 euros) et de la participation du CNASEA (2 500 euros) pour la rémunération de l'emploi aidé (poste de directeur).

Cependant, l'association, dans le but de retracer de façon exacte son activité, n'omet pas de valoriser financièrement les contributions volontaires en nature qui sont de l'ordre de 75 500 euros (bénévolat -67 500 euros-, dons en nature -8 000 euros-), ce qui donne un budget total de près de 87 500 euros. Les dons en nature relèvent soit de prêts (local, véhicule) ou encore de réalisations réalisées à titre gracieux (site internet, supports de communication). L'association n'a pas encore obtenu la mise à disposition du gymnase après 15h30 et en soirée alors que l'essentiel des besoins se fait ressentir dans ces tranches horaires. Son directeur poursuit les démarches et consultations dans cet objectif, son meilleur atout étant d'être reconnu de tous comme générant une utilité sociale pour le quartier.

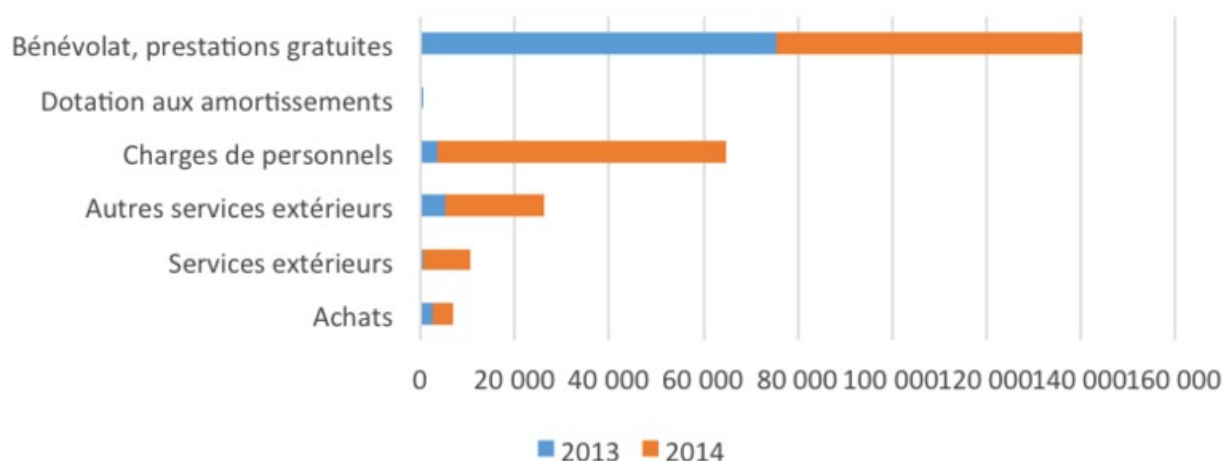


Les produits monétaires sont intégralement utilisés, pour l'achat des fournitures nécessaires à la réalisation des activités (2 400 euros), les assurances (600 euros), les services extérieurs -honoraires, publicité, déplacements, frais postaux et de télécommunication- (5 100 euros), les charges de personnel (3 400 euros) ainsi que la dotation aux amortissements (500 euros). Quant aux activités bénévoles valorisées, elles sont consacrées à la réalisation des activités et au bon fonctionnement de l'association.

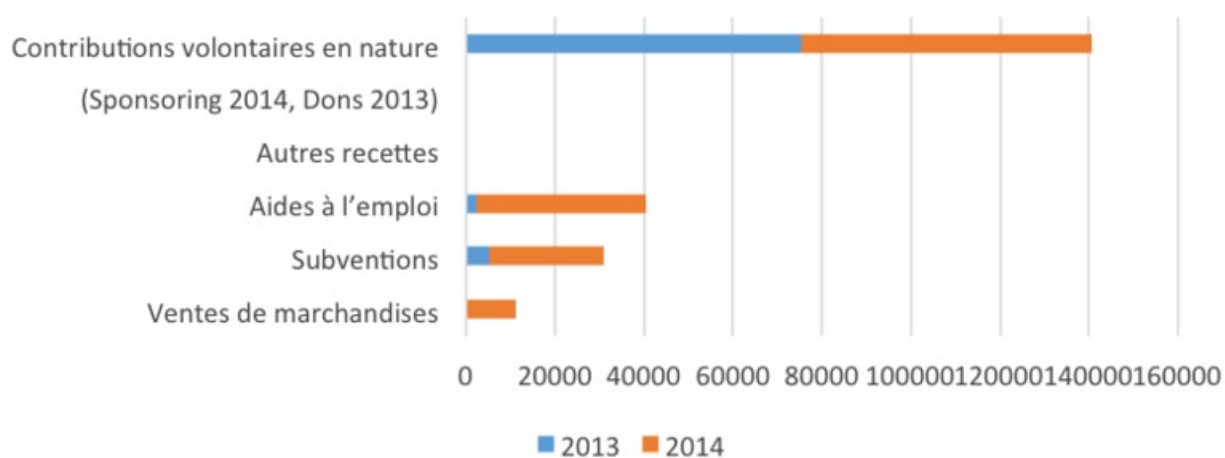
En mars 2014, la commercialisation des maillots floqués et sponsorisés aux différents organismes sportifs tels que les clubs, fédérations ou association de la communauté urbaine de Bordeaux doit démarrer. Ce type d'activité implique le démarchage des clubs et associations afin de vendre les différents produits qui sont proposés, le démarchage des sponsors visant à financer les maillots pour les associations et collectivités locales, le flochage des maillots achetés chez un fournisseur extérieur et un service après-vente. Le but premier de l'Académie étant de favoriser l'insertion par la création d'emplois et la pratique du sport, elle souhaite sur le long terme intégrer le processus de fabrication des maillots.

Pour 2014, il est prévu un quasi doublement du budget par rapport à 2013 (162 000 euros contre 87 500 euros en 2013). Cela s'explique au niveau des produits, par la vente des maillots (11 000 euros), une augmentation significative des subventions (de 5 000 euros à 26 000 euros) que l'on peut interpréter comme une forme de reconnaissance de l'activité de l'association, les aides attribuées pour l'emploi aidé de directeur (environ 38 000 euros) ce qui permet de professionnaliser la structure, ainsi que par le développement du sponsoring et du mécénat (22 000 euros) qui viennent se substituer aux dons, ce qui traduit une relation avec les entreprises davantage basée sur l'échange. Les contributions volontaires continuent à être valorisées ceci pour un montant de 65 000 euros, soit 10 500 euros de moins qu'en 2013, ceci pouvant s'expliquer par un exercice 2013 plus long (une année et demie) mais surtout par le développement de la professionnalisation de Younus. Cela se traduit au niveau des dépenses par une augmentation de l'ensemble des postes, en particulier celui des charges de personnels qui atteint 61 000 euros. Au final, le budget est toujours équilibré (correspondant à la gestion en "bon père de famille" prônée par Abdoulaye), mais ne dégagent pas d'excédents permettant de constituer des réserves ou de réaliser des investissements.

### Comparaison des charges 2013-2014



### Evolution des ressources 2013-2014





La gestion de l'association est équilibrée. Abdoulaye Ndiaye dit « la gérer en bon père de famille, et ne pas dépenser l'argent qu'il n'a pas ». Il souhaite de la transparence. Les comptes sont équilibrés, mais aucun excédent n'est dégagé et mis en réserve afin éventuellement de financer des projets futurs.

Pour l'instant, l'activité de soutien scolaire touche une trentaine d'enfants, dont un noyau dur d'une quinzaine. Ils ont été contactés par Abdoulaye Ndiaye qui habite le quartier puis le bouche à oreille a fait son effet. L'entrepreneur exprime le regret de ne pouvoir disposer de suffisamment de bénévoles alors que les enfants à prendre en charge sont de plus en plus nombreux. Il se donne pour objectif de recruter des bénévoles. Younus préfère bien aider quelques enfants plutôt que d'en avoir trop avec le risque de mal faire son travail. L'idée n'est pas de connaître un phénomène de croissance rapide, avec un grand nombre d'enfants à prendre en charge, sans forcément avoir les compétences à mettre en face. La clé est de transmettre des valeurs tout en s'amusant, de resocialiser par étapes les enfants puis les jeunes pour le bénéfice du quartier et plus largement de la société.

D'un point de vue organisationnel, pour Abdoulaye Ndiaye, une association doit fonctionner comme une entreprise. « Elle a besoin de compétences et d'un produit attractif. Nous, on a besoin d'une bonne com, de bénévoles compétents, de beaux locaux, d'un programme, de bonnes conditions de travail et de rigueur. L'idée, c'est de ne pas trop dépendre des dons, mais de vivre de notre activité économique. D'où l'idée de vendre des vêtements, d'organiser des événements, etc. En même temps, l'état d'esprit est différent d'une entreprise ; il n'y a pas la même pression sur les attentes en matière de résultats ».

L'attractivité de l'association relève de la cible des jeunes visés. Certains jeunes ne vont pas dans les centres sociaux en raison de l'image qui leur colle à la peau « ça fait peut-être ringard, le moment de la journée n'est pas adéquat. Le soir, après l'école, des jeunes sont à la marge...ce sont ces jeunes-là que nous visons avec un autre modèle, en leur offrant quelque chose de différent ». Younus intervient en effet quand les autres associations ne sont pas présentes sur le quartier, à savoir pendant les vacances, à l'aide de stages qui allient sport et soutien scolaire. Le sport est un réel avantage. La structure vient donc en complément des structures existantes, pour combler un vide.

La notoriété est acquise via des contacts avec des sportifs et le développement de relations avec certains d'entre eux devenus parrains. Ces sportifs confèrent à Younus une image de sportifs de haut niveau qui accompagnent les événements organisés tels celui de double dutch à Carrefour Lormont, le 26 octobre 2013 organisé avec Cap Asso, « Faites le mur » de Yannick Noha. Les médias contribuent également à la bonne notoriété de Younus : sur internet, un Buzz positif sur Facebook s'est propagé à propos du dernier événement organisé. Le journal Sud-Ouest a relayé l'information puis France Bleu Gironde et Sport 33, et deux reportages sur France 3 Aquitaine et TV7 ont eu lieu, un peu par effet boule de neige.

En 2013, Younus a été récompensé par l'association les Walters du sport, dans la catégorie « Sport et citoyenneté ». Au regard de son deuxième projet, l'insertion, le prix Talents des cités a également été gagné dans la catégorie émergence, prix offert par la Maison de l'Emploi à Bordeaux.

La performance non financière de l'association passe aussi et surtout par le devenir des enfants qu'elle a encadrés. Des familles ont déjà fait part de retours positifs que ce soit en termes de comportement ou de résultats scolaires des enfants. Mais la réussite se vérifiera surtout dans 10 ans, lorsque l'association saura ce que sont devenus les enfants, peut-être au travers d'enquêtes de suivi. L'association possède également l'objectif de pouvoir offrir d'ici quelques temps des salaires pérennes à ces futurs salariés.

## AQUITAINE

### DEUX LAURÉATS DISTINGUÉS PAR TALENTS DES CITÉS

Lancé à l'initiative du ministère délégué à la Ville et du Sénat, co-organisé par le groupe Caisse des dépôts et BGE, réseau national d'appui aux entrepreneurs (ex-réseau des Boutiques de gestion), le concours Talents des cités 2013 vient de distinguer deux lauréats en Aquitaine. **Il s'agit de Rachid Qasbaoui, à Pau, pour la création de Rapstore, et d'Abdoulaye Ndiaye, à Bordeaux, à l'initiative d'une démarche d'accompagnement social et d'aide à l'insertion par le sport.** Ces deux lauréats ont été respectivement primés à hauteur de 1.000 € et 2.000 €. Avec Rapstore, Rachid Qasbaoui veut vendre un large éventail de créations street wear (tee-shirts, vestes, etc.) signées des grands noms du rap français. Abdoulaye Ndiaye va créer de son côté l'association Younus – Sport et Insertion pour accompagner les jeunes de 18 à 25 ans des quartiers de Bordeaux. En septembre, ils seront en lice pour le concours national où 10 lauréats régionaux distingués recevront un prix de 7.000 € chacun.

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

Plusieurs éléments rassurent les différentes parties prenantes de l'association et en particulier les subventionneurs : les prix obtenus par l'association, l'équipe composée de diplômés et enfin le fait que l'association appartienne à un réseau d'associations et n'agisse pas en solo. « On a prouvé qu'on est une association bien organisée. Cela prend du temps, les subventionneurs se renseignent pour voir si on fait du prosélytisme, ils contrôlent. Notre légitimité est assise sur la transparence, et sur notre esprit d'équipe you and us, ensemble »... L'association, au contraire d'une entreprise ne cherche pas à démontrer sa rentabilité financière, même si elle se doit d'équilibrer ses comptes, mais cherche à démontrer son utilité sociale, que ce soit vis-à-vis des enfants, des parents, des collectivités locales ou encore des partenaires. C'est ainsi que sa performance est reconnue.

# Le Partage de la Valeur

---

- Parties prenantes
- Conventions
- Ecosystème

## Parties prenantes

---

L'histoire de l'Académie Younus est co-dépendante des liens tissés par l'entrepreneur avec un grand nombre de parties prenantes.

La partie prenante plus importante est sans doute la Mairie de Bordeaux dans la mesure où elle est à même de fournir les structures (salles de sports, salles de classe). L'objectif à atteindre est de développer un partenariat officialisé. A ce jour, seule une convention a été signée entre le centre d'animation du Grand Parc et l'association, ce qui lui permet d'avoir des locaux dans le quartier pendant les vacances scolaires. A terme, obtenir des subventions et d'autres types d'aides est également souhaitable. Le défi est de convaincre les élus locaux de la nécessité d'une existence autonome de l'association. Le souhait le plus souvent exprimé est que l'Académie se greffe sur une association déjà existante. Ce souhait entre en tension avec la vision de l'entrepreneur qui désire entreprendre librement avec une vraie exigence de sérieux, la volonté d'avoir une structure organisée, professionnelle, utile à la société, attractive et performante. Rassurer les institutionnels sur les intentions de l'association et ses objectifs prend du temps. Un autre défi plus technique est l'identification du bon interlocuteur dans les administrations qui comportent un service « sport » et un service « social », l'Académie relevant de ces deux domaines.



Parties prenantes également stratégiques, les financeurs, avec notamment la préfecture, le Conseil Régional et le Conseil Général. Là aussi les demandes s'adressent aux deux services « social » et « sports », compte tenu de la nature hybride de l'association. La scission entre ces deux services chez les différents institutionnels est souvent préjudiciable à une réponse efficace et rapide. Le Conseil Régional est une partie prenante très partenariale. Ils sont venus assister à certaines manifestations et ont reconduit leur soutien à la hausse. Une relation de confiance s'est développée.



Autres parties prenantes importantes, les associations partenaires : APIS, UVS, CACIS, UBAPS ont été contactées par l'entrepreneur afin de bénéficier de leur expérience, de leur expertise et de leur collaboration. APIS est une association sportive de la banlieue bordelaise agissant dans les quartiers sensibles. CACIS est une association qui propose plusieurs activités pour permettre à tous, et aux jeunes en particulier, de trouver des réponses à leurs questions sur la sexualité, gratuitement et en toute confidentialité auprès d'éducateurs et de médecins. UBAPS, à l'origine de l'émergence des éducateurs de rue, est une association de prévention financée dès le départ par le Conseil Général. Parmi les actions menées, des animateurs CACIS sont notamment venus faire une réunion d'information et de sensibilisation auprès des jeunes de l'Académie Younus ; l'UBAPS a prêté un véhicule lors d'un déplacement des jeunes et donne des conseils sur la partie administrative de la gestion associative.



Pour la partie financière, un ancien collègue de travail de A. Ndiaye réalise gracieusement la comptabilité de l'Académie et dispense des conseils en matière de gestion administrative. La Banque Populaire assure la tenue du compte. Plusieurs entreprises ont également réalisé des dons financiers aux côtés de particuliers. En ce qui concerne les assurances, l'entrepreneur a choisi une compagnie d'assurance qui suit plusieurs structures associatives et dont le directeur est un ancien sportif.

Dix à quinze bénévoles assurent le suivi scolaire ou sportif (4 à 5 forment un noyau dur régulièrement disponible). Ils sont recrutés par l'effet bouche-à-oreille, des amis, lors de conférences auprès des étudiants (l'année dernière à Sciences Po) ou lors d'un programme télévisé sur France 3. Leur motivation va de la solidarité à l'expérience acquise en matière d'enseignement. L'objectif est d'affecter un bénévole en tant que coach auprès de quelques enfants tout au long de l'année.

Des contacts sont également recherchés auprès de l'éducation nationale pour voir s'il ne serait pas possible de déléguer la partie soutien scolaire pendant les vacances à des spécialistes, l'association conservant à sa charge le volet sportif. Un premier contact avec le collège du quartier Edouard Vaillant a été pris.

La famille du créateur est aussi aux côtés de l'association pour lui permettre de fonctionner ou de croître. Karine Ndiaye est désormais présidente de l'Académie. Elle réalise pendant ses temps libres des tâches administratives pour l'Académie en tant que membre du bureau et s'occupe également de la réalisation de flyers et de chartes graphiques. Un des frères, agent sportif de football et de basket, a permis la mise en contact de jeunes avec des joueurs professionnels.

Parmi les nouveaux contacts envisagés, l'entrepreneur recherche activement un juriste spécialiste en sports et assurances pour conseiller l'Académie en matière de responsabilité de chaque intervenant auprès des enfants. L'association Passerelle & Compétences a également été sollicitée pour mettre en relation l'Académie avec un professionnel qui pourrait gracieusement ébaucher sa stratégie de communication et lui permettre d'élargir son réseau. D'autres bénévoles engagés dans la recherche fonds sont également recherchés.

Les entreprises sociales cherchent généralement à obéir à un certain nombre de conventions tant tacites que formalisées dans les statuts juridiques.

- La recherche du profit n'est pas une fin en soi. Les entreprises sociales sont au service de leurs usagers et/ou de la communauté locale. Elles créent une valeur économique afin de créer une valeur sociale. L'activité réalisée requiert un nombre minimum de salariés permanents. Selon leur statut juridique, les entreprises sociales ne distribuent pas de bénéfices ou sinon de façon limitée, ce qui bien entendu n'attire pas les apporteurs de capitaux. Le défi est également de choisir un statut qui permette de mobiliser de la façon la plus optimale possible les ressources nécessaires pour résoudre le problème social identifié, tout en tenant compte des limites imposées par le statut juridique. Le responsable de l'association Younus regrette que cette convention ne soit pas toujours pas comprise voire respectée. Certains acteurs essayant de fonctionner comme des « business à rentabiliser à tout coût » selon l'expression métaphorique du créateur.

# le profit n'est pas une fin en soi

## une volonté de servir le local

## l'autonomie

## PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE

## une gestion participative

- Une volonté directe ou indirecte de se mettre au service d'une communauté locale. L'entreprise sociale souhaite promouvoir le sens de la responsabilité sociale à un niveau local. Nombre d'entre elles développent une activité qui crée une « double » valeur sociale (en faveur d'individus et en faveur de la collectivité). Par exemple, l'association Younus, en occupant les enfants et en souhaitant donner un travail aux plus grands, permet une meilleure insertion de ces personnes dans la société en général, une meilleure socialisation également en contribuant à l'acquisition d'un comportement citoyen au regard de la collectivité locale du quartier. Le temps des enfants est meublé, donc ils ne sont pas dans la rue, même si on joue avec eux, on leur parle de civisme... ce n'est pas quantifiable mais au moins le gamin n'est pas tenté de faire des bêtises".

- L'autonomie. Les entreprises sociales impulsent des projets autonomes de production de biens et services. Les dirigeants sont responsables de leur viabilité et recherchent une autonomie à l'aide de différentes sources de financement (les principales provenant des institutions publiques, des entreprises privées et du marché). Dans le même temps, la multiplicité des partenaires financiers permet de rendre le contrôle par chacun d'eux plus difficile et plus aléatoire. Pour l'association Younus, l'essentiel des ressources financières est de nature institutionnelle (Conseil Régional principalement). Les ressources en nature (prêt de locaux) sont complétées par quelques dons d'entreprises. Les bénéficiaires participent à la hauteur de leur capacité et souvent de façon très faible.
- Un processus de prise de décision collectif, dissocié de la propriété du capital. Lorsque le statut juridique retenu par l'entreprise sociale prévoit la constitution d'un capital, les détenteurs du capital sont importants mais les droits à la prise de décision sont partagés avec les autres parties prenantes en raison du mode de gouvernance et/ou en raison des règles juridiques en vigueur. La prise de décision est collective. Par exemple, au sein d'une coopérative, le dirigeant est élu par les associés salariés. Au sein d'une association, le conseil d'administration et le directeur salarié dirigent ensemble. La notion de travail d'équipe est très présente pour l'association Younus. L'entrepreneur est d'ailleurs très transparent sur sa façon de gérer et de travailler en collégialité car il sait que c'est là une clef pour rassurer les institutionnels et leur donner envie de s'engager aux côtés de l'association. Pour des raisons de personnalité, de compétence et de disponibilité, Abdoulaye Ndiaye est toutefois l'impulseur des prises de décisions au sein de son association.
- Une gestion participative qui inclut toute personne concernée par l'activité. Un style de management démocratique implique la participation des membres, clients et autres parties prenantes de l'entreprise sociale. Au-delà des clauses prévues dans les statuts, cette convention est inscrite dans l'état d'esprit des entrepreneurs sociaux. Ils ne peuvent réussir que dans la mesure où ils savent partager l'information et la prise de décision, mettre en œuvre un véritable réseau bien au-delà de leur propre structure. L'entrepreneur l'a bien compris pour son association Younus. Il a appris à associer d'autres structures à son action et utilise son réseau comme levier de crédibilité auprès des institutionnels financeurs. Il sait fédérer autour de lui des bénévoles aux motivations diverses pour participer à son action de soutien scolaire ou d'activités sportives.



Cette gestion participative repose également sur l'accueil et l'accompagnement des bénévoles formateurs détenteurs d'un Bafa (source de légitimité) et formés à l'encadrement de jeunes de "la cité". Des séances d'échanges entre les responsables et les bénévoles permettent à ces derniers de mieux saisir la manière d'encadrer les jeunes, de leur rappeler les règles du jeu (le travail avant la détente; le respect de l'autre; l'engagement tenu, etc.).

**L'environnement politico-légal.** L'environnement politique peut avoir un impact significatif sur le secteur associatif en particulier au travers des financements monétaires ou autres que les différentes instances peuvent accorder. Cela nécessite de bien appréhender ce monde qui n'est pas forcément facile à convaincre. Les associations doivent comprendre que tous les institutionnels se connaissent et qu'une porte ouverte peut en ouvrir d'autres. Un effet « réseau domino » est observable, même si, au sein d'une institution, il est parfois difficile d'identifier le bon interlocuteur, et qu'un cloisonnement entre services peut être également constaté. A titre illustratif, pour l'Académie Younus, un contact positif avec un représentant de la préfecture a permis à l'association d'obtenir un rendez-vous jusqu'alors refusé par une autre institution. De la même façon, le cloisonnement constaté entre les différents services des institutions contactées est ressenti par l'association en raison de son positionnement double, « sport » et « social ». Au niveau des relations entretenues avec le monde politique, on pourrait penser que toute période électorale ou tout changement politique pourrait constituer une opportunité pour toute association qui saurait la saisir et plus globalement pour le secteur associatif. Par exemple, l'arrivée d'un président de la République de gauche, a priori plus favorable au monde associatif, a suscité un certain nombre d'espoirs. La création d'un ministère de l'Economie Sociale et Solidaire, un projet de loi concernant le domaine, ont laissé entrevoir une plus grande reconnaissance et une meilleure prise en compte des apports du monde associatif à notre société. Cependant, beaucoup d'associations agissent sur un territoire limité et n'ont pour interlocuteur que les politiques locaux, voire les services administratifs de ces institutions locales. Ces derniers, chargés de gérer la restriction des budgets en période de crise économique, tiennent souvent un discours peu encourageant. Dans le cas de Younus, Abdoulaye Ndiaye n'a pas ressenti d'impact du changement politique national, mais a parfois eu la perception que l'émergence de son association était identifiée, aux yeux des responsables administratifs, comme concurrente aux prestations d'ores et déjà proposées que ce soit par l'institution elle-même ou par d'autres associations déjà existantes. L'entrepreneur quant à lui, estime cette concurrence comme saine et positive dans la mesure où elle permet aux associations de se comparer entre elles et d'être stimulées dans le service offert aux bénéficiaires, en cherchant à répondre au mieux aux « besoins de nos publics ». Ce phénomène de concurrence est accentué par un recours croissant à la commande publique, notamment les appels d'offres, qui met les associations en concurrence entre elles mais aussi avec des entreprises lucratives. Les entrepreneurs sociaux souffrent par ailleurs de l'absence de cadre juridique adapté à une activité sociale et marchande. Les statuts de SCOP ou même d'associations comportent des inconvénients qui nuisent au dynamisme de ces entreprises. Pour l'association Younus, un montage un peu complexe est à l'étude pour permettre à l'organisation de développer l'aspect insertion dans de bonnes conditions pour tous (fondateurs et bénéficiaires).

**L'environnement économique.** Le nombre d'associations vivantes et actives avoisinent aujourd'hui en France les 1,3 million et représentent un poids économique non négligeable. Quelques chiffres clés : 46 % des Français âgés de plus de 18 ans adhèrent à une association, soit 23 millions d'adhérents ; 32 % des Français exercent une activité bénévole, soit 16 millions de bénévoles ; 1,8 millions de personnes exercent une activité salariée dans 165 000 associations environ, à temps plein ou à temps partiel ; 3,5 %, c'est la contribution du secteur associatif au PIB ; le budget cumulé est de l'ordre de 70 milliards d'euros ; 5 %, c'est le volume de l'emploi associatif dans l'emploi public et privé total. Les financements des associations sont constitués en parts comparables de financements publics (49,4%) et privés (50,6%). Le financement privé provient essentiellement de la participation des usagers au service rendu par l'association, sous formes de cotisations ou de ventes (46,6 %), l'autre part provenant des dons et du mécénat (4%). Il faut cependant noter que depuis 2005, la crise économique se traduit par une diminution des dons des particuliers et des entreprises (4,8% à 4%) et des ressources publiques (51,2 % à 49,4%). Afin de compenser ces baisses, les associations ont augmenté la part du chiffre d'affaires réalisée auprès des usagers (32,2 % à 35,8%). Source Ainsi, en dépit d'un contexte économique morose, les aides institutionnelles allouées à Younus ont augmentées car l'association est en cours de développement d'une deuxième activité source potentielle de création d'emploi (la subvention allouée par le Conseil Régional est passée de 5000€ à 8000€).



**L'environnement socio-culturel.** Dans une société qui se caractérise désormais par une anxiété sociale, les banlieues, selon Abdoulaye Ndiaye, ne semblent pas plus insécures aujourd'hui qu'elles ne l'étaient dans un contexte plus favorable. En revanche, le sentiment d'insécurité et d'inquiétude croît fortement par rapport à l'emploi. Les jeunes ne contactent pas davantage les associations de lutte contre le chômage et de réinsertion. C'est aux associations de faire le premier pas et de convaincre les personnes concernées de l'existence de solutions adaptées à leurs besoins. C'est du moins le vécu au quotidien des bénévoles de Younus. L'entrepreneuriat social est devenu récemment un phénomène qui se diffuse telle une réponse potentiellement adaptée au contexte de crise. Il se traduit au niveau des organisations sociales par une information plus riche dans sa fréquence et dans son contenu dispensées par de nouvelles structures tel le Mouves (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux).

L'entrepreneuriat social, dont Younus se revendique, se rattache à trois mondes fondamentalement distincts : le monde du social, le monde du marchand et le monde des institutions. Face à une économie de marché secouée par les crises engendrant des problèmes sociaux accrus, face à un Etat qui ne peut et ne veut tout faire et donc se désengage, l'entrepreneuriat social constitue un recours possible auquel un certain nombre d'entrepreneurs citoyens se rattachent, afin de donner du sens à leur activité. Le Mouves définit les entreprises sociales comme « des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée, cherchant à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance ». Pour l'Avisé (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques), un entrepreneur social est « toute personne ou groupe de personnes qui crée une entreprise ayant une viabilité économique, et qui met au cœur de son projet la prise en compte de la fragilité humaine et/ou de lien social ». Abdoulaye Ndiaye comprend de mieux en mieux ces trois mondes et s'y adapte. Dans les grandes évolutions de notre société, il faut également noter une plus grande prise en compte du développement durable et des aspects écologiques. De ce fait, des entreprises sociales développent une activité en prise avec ces mutations de notre société. Dans le cas de Younus, la prochaine activité de fabrication de Tee-shirt fera appel à des artisans français et reposera sur le concept du Made in France, auquel un certain nombre de consommateurs sont sensibles dans le cadre d'une économie aujourd'hui mondialisée.

**L'environnement technologique.** Les entrepreneurs sociaux mobilisent les réseaux sociaux Facebook, Twitter, etc. Devenus incontournables, ils viennent en soutien de la création des événements organisés par les organisations sociales, créent des buzz positifs sur les actions menées, convainquent les médias de s'intéresser aux initiatives dynamiques proposées et attirent directement bien des bénéficiaires qui ne se seraient jamais déplacés jusqu'à l'association. Younus travaille beaucoup sur ce type de communication, cherche à développer le nombre d'avis positifs la concernant, ainsi que le nombre de followers. Un contact a été pris avec l'association de Nicolas Batum pour faire parvenir à ses très nombreux followers une information relative à l'Académie Younus.