

# Business Model

Storyboard



Younus

31 janvier 2014

Martine Hlady Rispal et Jérôme Boncler



## GÉNÉRATION

### Porteur(s)



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.



## GÉNÉRATION

### Proposition de la valeur



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.



## GÉNÉRATION

### Fabrication de la valeur

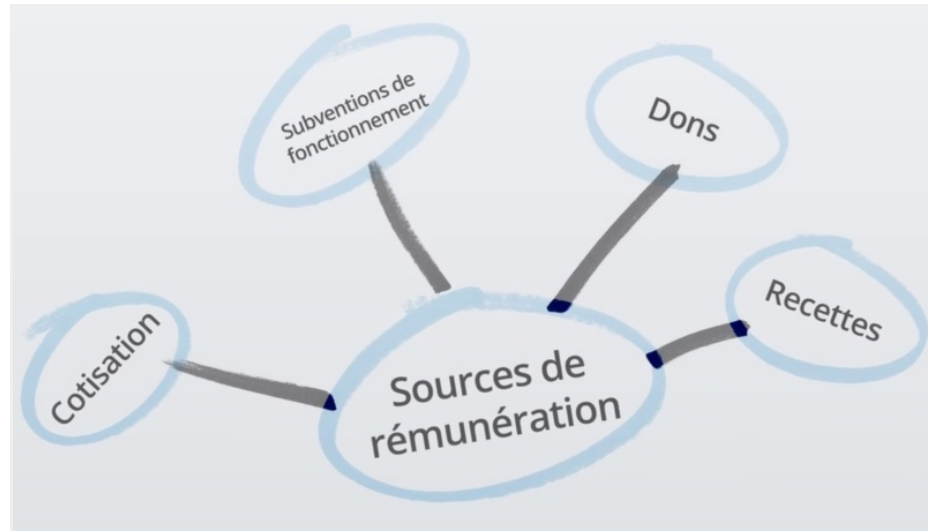


Partant d'une idée américaine peu répandue en Europe, deux piliers portent la fabrication de la valeur délivrée à 30 enfants, le sport (foot, basket, équitation, Double Dutch) et la culture (lecture, grammaire, calcul et histoire par des jeux éducatifs), pour lesquels l'association mobilise 13 bénévoles 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, Aboulaye 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.



## RÉMUNÉRATION

### Sources des revenus

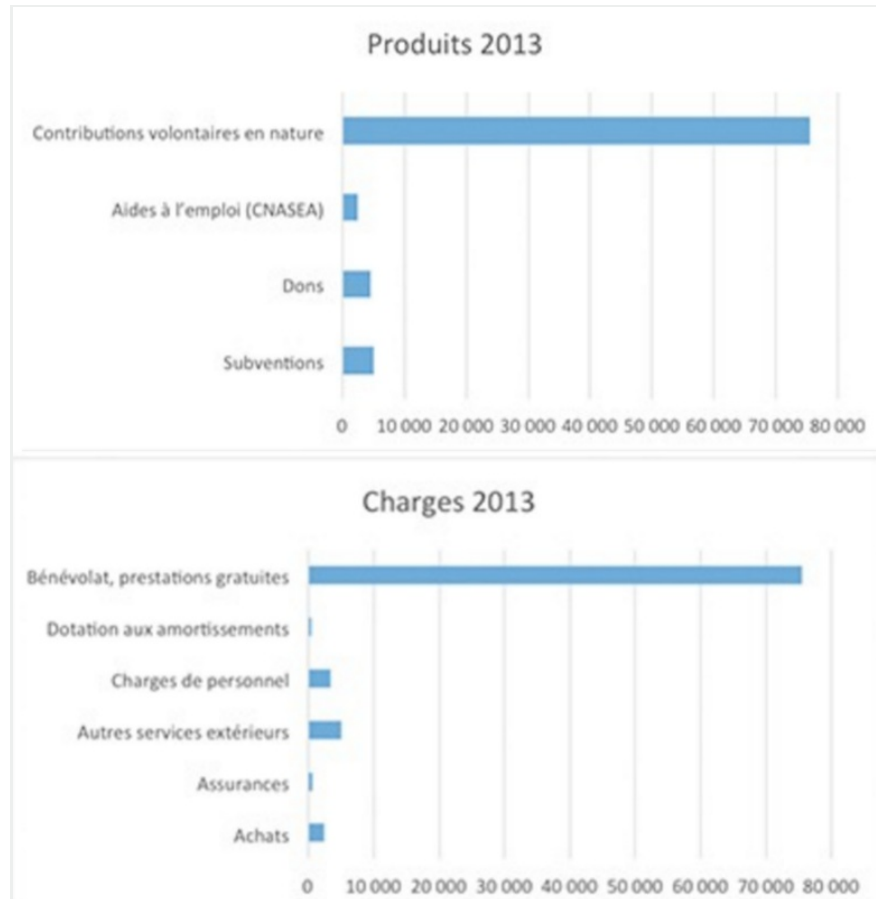


La cotisation demandée par l'association est symboliquement de 5 euros annuels, bien que les plus démunis ne versent rien, tandis que d'autres cotisent davantage pour soutenir l'action ; les revenus proviennent de subventions financières, de mécénat et parfois de dons (financiers ou en nature). L'association 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.



## RÉMUNÉRATION

### Volume des revenus



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.



## RÉMUNÉRATION

### Performances



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.



## PARTAGE

### Parties prenantes



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.





## PARTAGE Conventions

**le profit n'est pas une fin en soi**

**une volonté de servir le local**

**l'autonomie**

**PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE**

**une gestion participative**

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.



## PARTAGE Écosystème



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.