samim
POUR UN AVENIR DURABLE

LE GUIDE DE L'AUTONOMIE FINANCIÈRE EN MILIEU ASSOCIATIF

Démarches, modèles et outils pratiques pour les activités génératrices de revenus





samim

POUR UN AVENIR DURABLE

« Construisons ensemble des activités économiques pour renforcer l'autonomie financière des OSC et soutenir leur mission sociale.»

samim
POUR UN AVENIR DURABLE

LE GUIDE DE L'AUTONOMIE FINANCIÈRE EN MILIEU ASSOCIATIF

Démarches, modèles et outils pratiques pour les activités génératrices de revenus

TABLE DE MATIÈRES

06 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

SECTION 1 — FONDAMENTAUX DES AGR EN MILIEU ASSOCIATIF
SECTION 2 — CARTOGRAPHIE DES MODÈLES D'AGR ADAPTÉS AUX OSC
SECTION 3 — PARCOURS MÉTHODOLOGIQUE DE CRÉATION D'UNE AGR EN 4 ÉTAPES
SECTION 4 — INGÉNIERIE ÉCONOMIQUE : BUDGÉTISATION ET PILOTAGE FINANCIER
SECTION 5 — GOUVERNANCE, GESTION DES RISQUES ET CADRE JURIDIQUE
SECTION 6 — ÉTUDES DE CAS CONTEXTUALISÉES PAR PAYS
ANNEXES

12 Section 1 FONDAMENTAUX DES AGR EN MILIEU ASSOCIATIF

1.1 — QU'EST-CE QU'UNE AGR POUR UNE OSC ?
1.2 — LES ENJEUX DE L'AUTONOMISATION FINANCIÈRE DES OSC
1.3 — CADRE D'ANALYSE : LES CINQ PILIERS DE VIABILITÉ D'UNE AGR

22 Section 2 CARTOGRAPHIE DES MODELES D'AGR ADAPTES AUX OSC

2.1 — LES SIX GRANDES FAMILLES DE MODÈLES AGR
2.2 — CRITÈRES DE SÉLECTION D'UN MODÈLE AGR
2.3 — DIAGNOSTIC DU POTENTIEL AGR DE L'OSC ACCOMPAGNÉE

32 Section 3 PARCOURS METHODOLOGIQUE DE CREATION D'UNE AGR

3.1 — ÉTAPE 1 : IDENTIFICATION DE L'OPPORTUNITÉ
3.2 — ÉTAPE 2 : MODÉLISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE
3.3 — ÉTAPE 3 : PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE
3.4 — ÉTAPE 4 : PILOTAGE ET AJUSTEMENT

40 Section 4 INGENIERIE ECONOMIQUE POUR LES OSC

4.1 — CONSTRUCTION DU BUDGET PRÉVISIONNEL AGR
4.2 — ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ (« POINT MORT »)
4.3 — INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

46 Section 5 GOUVERNANCE, GESTION DES RISQUES ET CADRAGE LEGISLATIF

5.1 — GOUVERNANCE DE L'AGR AU SEIN DE L'OSC
5.2 — CADRE JURIDIQUE PAR PAYS
5.3 — GESTION DES RISQUES

52 Section 6 ÉTUDES DE CAS

6.1 — TUNISIE, TUNIS
6.1 — MAROC, CASABLANCA
6.1 — MAURITANIE, NOUAKCHOTT
6.1 — JORDANIE, AMMAN

58 SECTION 7 ANNEXES

ANNEXE A — GLOSSAIRE
ANNEXE B — BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES EN LIGNE
ANNEXE C — CARTOGRAPHIE DES CADRES JURIDIQUES
ANNEXE D — LISTE AVEC DESCRIPTIF DES OUTILS PRATIQUES DU GUIDE
ANNEXE E — MODÈLE DE PLAN DE FORMATION

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GUIDE



Le projet samim vise à renforcer les capacités des organisations de la société civile (osc) et des structures d'accompagnement (sa) en Tunisie, au Maroc, en Mauritanie et en Jordanie. Face à la diminution des financements traditionnels, les organisations de la société civile (osc) sont appelées à développer des modèles économiques durables afin de renforcer leur autonomie financière et leur impact social.

Dans ce contexte, le projet Samim accompagne les organisations de la société civile à travers les structures d'accompagnement (SA) dans le développement d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) compatibles avec leur mission sociale.

Le présent guide constitue un référentiel méthodologique et pratique destiné aux acteurs de la société civile afin de soutenir les organisations de la société civile (OSC) dans l'identification, la conception, la mise en œuvre et le pilotage d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) durables.

À travers six sections complémentaires et 13 outils pratiques, ce guide fournit des repères conceptuels, des méthodes, des outils de diagnostic, des modèles de gouvernance et des études de cas adaptés aux contextes d'intervention du projet Samim. L'objectif est de renforcer la résilience financière des OSC tout en préservant leur vocation et leur impact social.

SECTION 1 — FONDAMENTAUX DES AGR EN MILIEU ASSOCIATIF

Apports conceptuels essentiels sur les AGR, leurs enjeux et leur articulation avec la mission des OSC.

Qu'est-ce qu'une AGR pour une OSC ?

- Définition et distinction AGR / activité commerciale / mission sociale
- Panorama des formes d'AGR dans le secteur associatif MENA
- Avantages, risques et conditions de réussite

Les enjeux d'autonomisation financière des OSC

- Dépendance aux bailleurs : diagnostic et alternatives
- L'hybridation mission/économique comme modèle durable
- Conditions organisationnelles préalables au lancement d'une AGR

Cadre d'analyse et grille de lecture

Outil 1 : « Auto-diagnostic de maturité AGR » (questionnaire 15 items)

- Les cinq piliers d'une AGR viable : pertinence, faisabilité, durabilité, impact, gouvernance
- Grille d'auto-positionnement pour les structures d'accompagnement

SECTION 2 — CARTOGRAPHIE DES MODÈLES D'AGR ADAPTÉS AUX OSC

Panorama structuré des typologies d'AGR disponibles selon les contextes.

Les grandes familles de modèles AGR

- Vente de services (formation, conseil, expertise, prestation technique)
- Production et commercialisation (artisanat, agriculture, transformation)
- Économie circulaire et revalorisation (collecte, recyclage, redistribution)
- Licences, certifications et propriété intellectuelle
- Location d'espaces, d'équipements et sous-traitance
- Modèles hybrides : social business, entreprise d'insertion, coopérative

Critères de sélection d'un modèle AGR

Outil 2 : Grille comparative des modèles AGR (12 critères / 6 familles)

- Adéquation avec la mission et les valeurs de l'OSC
- Ressources humaines, matérielles et financières requises
- Complexité réglementaire et juridique par pays
- Potentiel de marché et viabilité économique

Diagnostic du potentiel AGR de l'OSC accompagnée

Outil 3 : Checklist de diagnostic « Quelle AGR pour quelle OSC ? »

- Analyse SWOT adaptée au contexte associatif
- Cartographie des ressources mobilisables et des partenariats potentiels

SECTION 3 — PARCOURS MÉTHODOLOGIQUE DE CRÉATION D'UNE AGR EN 4 ÉTAPES

La démarche structurée de l'idée à la mise en œuvre.

Étape 1 — Identification de l'opportunité

Outil 4 : Fiche « Exploration d'opportunités » (méthode des 5 questions)

- Analyse des besoins non couverts sur le territoire d'intervention
- Valorisation des actifs existants de l'OSC
- Évaluation préliminaire de la faisabilité commerciale

Étape 2 — Modélisation économique et sociale

Outil 5 : Canevas Business Model Social (adapté du BMC pour OSC)

- Proposition de valeur sociale et économique
- Identification des bénéficiaires, clients et partenaires clés
- Structure de revenus et articulation avec les financements existants

Étape 3 — Planification opérationnelle

Outil 6 : Modèle de feuille de route AGR (Gantt simplifié 12 mois)

- Plan d'action détaillé : jalons, responsables, ressources
- Budget de démarrage et plan de financement
- Stratégie de communication et de mise sur le marché

Étape 4 — Pilotage et ajustement

Outil 7 : Tableau de bord AGR (10 indicateurs clés)

- Suivi mensuel des indicateurs financiers et d'impact
- Protocole de révision trimestrielle
- Critères de décision : pivot, scale-up ou arrêt de l'AGR



SECTION 4 — INGÉNIERIE ÉCONOMIQUE : BUDGÉTISATION ET PILOTAGE FINANCIER

Les outils financiers essentiels adaptés aux OSC.

Construction du budget prévisionnel AGR

Outil 8 : Modèle de budget prévisionnel AGR (tableur commenté)

- Identification et classification des charges (fixes, variables, exceptionnelles)
- Projection des revenus par canal et par période
- Méthode de calcul du coût de revient unitaire

Analyse du seuil de rentabilité

Outil 9 : Calculateur du point mort (avec exemple chiffré)

- Définition et interprétation du point mort pour une OSC
- Scenarios de sensibilité (optimiste, réaliste, pessimiste)
- Délai de retour sur investissement social (SROI simplifié)

Tableau de bord financier et indicateurs de suivi

Outil 10 : Tableau de bord financier mensuel (modèle Excel commenté)

- Indicateurs de rentabilité, de liquidité et d'autonomie financière
- Lecture et interprétation des données pour des non-financiers
- Procédure d'alerte et de réajustement budgétaire

SECTION 5 — GOUVERNANCE, GESTION DES RISQUES ET CADRE JURIDIQUE

Sécuriser l'AGR sur les plans institutionnel et légal.

Gouvernance de l'AGR au sein de l'OSC

Outil 11 : Charte de gouvernance AGR (modèle adaptable)

- Structures de décision : Conseil d'administration, comité AGR, équipe opérationnelle
- Séparation des responsabilités et gestion des conflits d'intérêts
- Mécanismes de transparence et de redevabilité

Cadre juridique par pays

Outil 12 : Fiches juridiques synthétiques (Tunisie, Maroc, Mauritanie, Jordanie)

- Régimes juridiques des activités économiques des associations dans les 4 pays
- Obligations fiscales, sociales et déclaratives
- Options de structuration : filiale, partenariat, contrat de prestations

Gestion des risques

Outil 13 : Matrice de risques AGR (probabilité/impact)

- Cartographie des risques financiers, opérationnels, réputationnels
- Mesures préventives et plans de contingence
- Assurance et couverture des risques

SECTION 6 — ÉTUDES DE CAS CONTEXTUALISÉES PAR PAYS

Illustrations concrètes et retours d'expérience terrain.

Cas 1 — Tunisie (Tunis)

- OSC de soutien à l'insertion professionnelle des jeunes — AGR : centre de formation certifiante
- Contexte réglementaire tunisien, montage financier, résultats à 18 mois

Cas 2 — Maroc (Casablanca)

- Association de promotion de l'artisanat féminin — AGR : e-commerce et circuits courts
- Partenariat avec plateforme digitale, logistique, impact sur les revenus des artisanes

Cas 3 — Mauritanie (Nouakchott)

- OSC environnementale — AGR : service de collecte sélective des déchets plastiques
- Partenariat public-privé, modèle de tarification, défis opérationnels

Cas 4 — Jordanie (Amman)

- OSC d'appui aux réfugiés — AGR : atelier de production agro-alimentaire
- Certification halal, accès aux marchés régionaux, autonomisation des bénéficiaires

ANNEXES

Annexe A — Glossaire des termes clés (AGR, Business Model Social, point mort, SROI, hybridation…)
Annexe B — Bibliographie et ressources complémentaires
Annexe C — Répertoire des cadres juridiques associatifs par pays (Tunisie, Maroc, Mauritanie, Jordanie)
Annexe D — Liste des 13 outils pratiques inclus dans le guide
Annexe E — Modèle de plan de formation pour les structures d'accompagnement

SECTION 1

FONDAMENTAUX FONDAMENTAUX DES AGR EN MILIEU ASSOCIATIF

Dans cette première section et selon une méthodologie progressive adaptée aux Organisation de la Société Civile (OSC) partenaires on va essayer de poser les bases conceptuelles indispensables à toute démarche d'Activité Génératrice de Revenus (AGR) dans le secteur associatif en tenant compte des législations applicables. Elle s'adresse aux acteur.rice.s de la société civile qui doivent non seulement maîtriser ces fondamentaux, mais également les transmettre de façon pédagogique aux structures qu'ils.elles accompagnent.

L'AGR se distingue d'une activité commerciale classique par sa finalité sociale et le réinvestissement de ses excédents dans la mission de l'OSC. Face à la raréfaction des financements bailleurs, l'autonomisation financière devient un enjeu stratégique de pérennité et d'indépendance. Cette section propose une grille en cinq piliers : Marché, organisationnel, financier, juridique/fiscal et cohérence avec.

1.1 — QU'EST-CE QU'UNE AGR POUR UNE OSC ?

Définition systémique et spécificités techniques

Une Activité Génératrice de Revenus (AGR), dans le contexte des Organisations de la Société Civile (OSC), est une activité économique permettant de produire et de commercialiser des biens ou des services afin de générer des ressources propres au service de leur mission sociale. Contrairement au secteur privé, dont l'objectif principal est la recherche du profit, les revenus générés par les OSC visent avant tout à renforcer leur impact social, leur autonomie financière et la pérennité de leurs actions au bénéfice de la communauté.

Cependant il faut préciser que :

- **L'AGR** n'est pas une fin en soi : elle est un moyen au service de la mission.
- **L'AGR** se distingue du financement associatif classique (subventions, dons, cotisations) par le fait qu'elle implique une transaction marchande, c'est-à-dire un client qui paie pour une valeur reçue.

Critère	Objectif	AGR en milieu associatif
Finalité première	Maximiser le profit pour les actionnaires	Renforcer la mission sociale et l'autonomie de l'OSC
Distribution des bénéfices	Redistribuée aux associés ou actionnaires	Réinvestie dans la mission ou les réserves de l'OSC
Rapport au marché	Concurrence et part de marché comme objectifs centraux	Marché comme levier, non comme finalité exclusive
Gouvernance	Conseil d'administration orienté rentabilité	Gouvernance collaborative , redevabilité envers les membres
Indicateur de succès	Chiffre d'affaires, marge, EBITDA	Impact communautaire social + viabilité économique (double
Cadre juridique	Droit commercial, Droit privé des affaires	Droit de l'homme, Droit associatif, souvent hybride selon les pays

Ce tableau met en lumière la nature hybride de l'AGR associative : elle emprunte les outils et la rigueur de l'entreprise commerciale tout en restant ancrée dans une logique de valeur sociale. C'est précisément cette hybridité qui en fait à la fois la richesse et la complexité.

Panorama des formes d'AGR dans le secteur associatif MENA

Après une analyse approfondie des différents modèles des AGR dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) on pourra regrouper les modèles existants en six modèles majeurs qui se distinguent selon différents critères (niveau d'investissement, niveau de risque et niveau de complexité).

Les modèles sont les suivants :

Vente de services : formations certifiantes, conseils, expertises techniques, prestations de services administratifs.

- C'est le modèle le plus accessible pour les OSC, car il valorise des compétences déjà existantes sans investissement matériel lourd.

Production et commercialisation : culture, agriculture, transformation alimentaire, produits artisanaux.

- Ce modèle est ancré dans les territoires à fort potentiel d'impact sur les bénéficiaires directs (femmes agricoles, chômeur.se.s, jeunes).

Économie circulaire et revalorisation : collecte sélective, recyclage, valorisation de déchets, redistribution solidaire.

- Ce modèle est en forte croissance dans le contexte des politiques environnementales régionales.

Licences, certifications et propriété intellectuelle : commercialisation de méthodes pédagogiques, de labels, de certifications développées par l'OSC.

Location d'espaces ou d'équipements : espaces de coworking, salles de formation, matériel technique.

- Ce modèle offre une rentabilité immédiate si l'OSC dispose déjà d'infrastructures sous-utilisées.

Modèles hybrides : social business, entreprise d'insertion, coopérative adossée à une association.

- Ce modèle requiert une structuration plus complexe, mais permettant d'accéder à des marchés plus larges.

PENSE-BÊTE
LES TROIS QUESTIONS CLÉS À POSER À TOUTE OSC CANDIDATE À UNE AGR

1 Cette activité génère-t-elle une valeur perçue par un client réel, prêt à payer pour elle ?

2 Est-elle cohérente avec la mission et les valeurs de l'OSC, ou risque-t-elle de les diluer ?

3 Les ressources humaines, financières et organisationnelles nécessaires sont-elles disponibles ou mobilisables ?

Ces trois questions constituent la grille d'entrée minimale pour toute structure d'accompagnement avant d'engager une OSC dans un parcours AGR.

1.2 — LES ENJEUX DE L'AUTONOMISATION FINANCIÈRE DES OSC

Dépendance aux bailleurs : diagnostic d'une fragilité structurelle

La grande majorité des OSC dans les quatre pays d'intervention du Projet Samim (Tunisie, Maroc, Mauritanie, Jordanie) présente un niveau de dépendance aux financements extérieurs supérieur à 70 %, voire 90 % pour les plus jeunes organisations.

Cette dépendance n'est pas un défaut de gestion : elle reflète un modèle de développement du secteur associatif construit historiquement autour des subventions publiques et de l'aide internationale.

Cependant, les évolutions récentes du contexte global de financement ont mis en évidence la fragilité de ce modèle. Une OSC dont plus de 80 % des ressources dépendent d'un seul ou deux bailleurs est exposée à un risque de rupture institutionnelle majeur en cas de non-renouvellement d'un financement.

POINT DE VIGILANCE ; LE PHÉNOMÈNE DE MISSION DRIFT

Certaines OSC ont progressivement ajusté leurs actions aux priorités des bailleurs de fonds, au risque de s'éloigner de leur mission initiale. Cette dérive de mission constitue l'un des principaux risques liés à une forte dépendance financière. À l'inverse, une AGR bien pensée doit consolider l'identité et la mission de l'OSC, tout en renforçant son autonomie et sa capacité à refuser des financements incompatibles avec ses valeurs.

Dans cette optique, la structure d'accompagnement veillera à promouvoir des AGR en cohérence avec la mission de l'organisation. Le choix d'une AGR ne doit pas être guidé uniquement par son potentiel de rentabilité, mais avant tout par sa contribution à l'impact social recherché.

L'hybridation socio-économique comme modèle de durabilité

Le concept d'hybridation du modèle socio-économique désigne la capacité d'une OSC à articuler de façon cohérente et synergique une finalité sociale non lucrative et une activité économique génératrice de revenus.

Il ne s'agit pas de faire coexister deux logiques antagonistes, mais de concevoir un modèle organisationnel dans lequel l'activité économique amplifie et finance la mission sociale.

Les recherches sur les organisations hybrides (Battilana & Lee, 2014 ; Defourny & Nyssens, 2017)[2] montrent que les organisations qui réussissent cette hybridation partagent trois caractéristiques : une gouvernance claire qui préserve la priorité de la mission sociale, une comptabilité analytique qui isole les flux de l'AGR sans les confondre avec les ressources subventionnées, et une culture organisationnelle qui valorise à la fois l'impact social et la performance économique.

MISSION SOCIALE	→ ←	AGR	→	OSC DURABLE
Raison d'être, valeurs, bénéficiaires, impact		Revenus propres, clients, marché, offre de valeur		Autonomie, résilience, impact amplifié

Conditions organisationnelles préalables au lancement d'une AGR

L'adoption d'une AGR ne peut exister dans n'importe quelle structure organisationnelle. La structure d'accompagnement doit s'assurer que l'OSC réunit un ensemble minimal de conditions préalables avant d'engager la démarche. Ces conditions couvrent les dimensions suivantes :

Gouvernance organisationnelle :	Compétences en gestions :	Disponibilités des ressources :	Ancrage territorial et connaissance de l'environnement:
existence d'un Conseil d'administration fonctionnel et légitime, statuts à jour, absence de conflits internes majeurs non résolus.	présence d'au moins un responsable capable de piloter une activité économique, même partiellement ; compétences minimales en gestion budgétaire.	capital de démarrage (fonds propres, épargne solidaire, micro-crédit), espace ou équipement mobilisable, réseau de partenaires potentiels.	compréhension du besoin social local, relations avec les bénéficiaires/ clients potentiels, légitimité dans l'écosystème local.

2 Chercheurs ayant étudié les organisations dites « hybrides », qui combinent une mission sociale et une activité économique, et les tensions ou synergies que cela peut créer dans leur gouvernance et leur gestion.



POINT DE VIGILANCE SE PRÉPARER AVANT DE SE LANCER

Une OSC qui lance une AGR sans avoir stabilisé sa gouvernance ou sans disposer d'une ressource humaine dédiée, risque de mettre en péril à la fois l'AGR et sa mission principale.

La structure d'accompagnement a la responsabilité de poser un diagnostic honnête et, si nécessaire, de recommander une phase de renforcement organisationnel préalable avant d'engager le parcours AGR.

1.3 — CADRE D'ANALYSE : LES 5 PILIERS DE VIABILITÉ D'UNE AGR

L'expérience de terrain acquise dans les pays d'intervention du projet SAMIM (Tunisie, Maroc, Jordanie et Mauritanie) a permis d'identifier plusieurs piliers essentiels dont la combinaison conditionne la faisabilité et la réussite d'une AGR portée par une OSC.

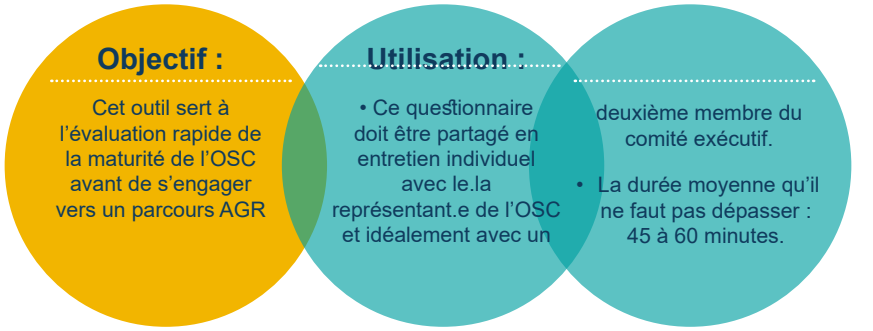
Ce cadre d'analyse constitue la grille de lecture fondamentale que la structure d'accompagnement devra utiliser tout au long du parcours.

N°	Pilier	Description et questions clés pour l'accompagnement	Signaux d'alerte
1	**Pertinence**	L'AGR répond-elle à un besoin réel du marché ou de la société ? Existe-t-il une demande solvable ? La proposition de valeur de l'OSC se distingue-t-elle des acteurs existants (publics, privés, associatifs) ? Questions à poser : À qui s'adresse votre offre ? Pourquoi choisiraient-ils votre offre plutôt qu'une autre ? Quel prix sont-ils prêts à payer ?	Absence d'étude de marché, produit/service conçu sans consulter les clients potentiels, concurrence directe avec acteurs mieux dotés.
2	**Faisabilité**	Les ressources humaines, financières, matérielles et partenariales nécessaires sont-elles disponibles ou accessibles ? Le calendrier de mise en œuvre est-il réaliste ? Les compétences clés requises existent-elles en interne ou peuvent-elles être externalisées ?	Plan de démarrage sous-financé, dépendance à un seul individu clé, absence de plan de recrutement ou de montée en compétences.
3	**Durabilité**	L'AGR peut-elle atteindre le seuil de rentabilité dans un délai acceptable (généralement 12 à 24 mois) et se maintenir durablement ? Le modèle économique est-il resilient aux variations de demande, aux ruptures de financement ou aux changements réglementaires ?	Point mort irréaliste, projection de revenus trop optimiste sans scénario adverse, absence de réserves de trésorerie.
4	**Impact**	L'AGR contribue-t-elle directement ou indirectement à la mission sociale de l'OSC ? Bénéficiaires directs impliqué.es dans la chaîne de valeur ? Indicateurs d'impact définis et mesurables ? L'AGR peut-elle créer une double valeur : économique pour l'OSC et sociale pour ses bénéficiaires ?	AGR sans lien avec la mission, risque de dériver vers une logique purement commerciale, absence d'indicateurs d'impact social.
5	**Gouvernance**	L'OSC dispose-t-elle d'une structure de gouvernance adaptée à la gestion d'une AGR ? Les rôles et responsabilités sont-ils clairement définis ? Les mécanismes de contrôle financier (comptabilité séparée, reporting régulier) sont-ils en place ou prévus ?	Confusion entre ressources subventionnées et revenus AGR, absence de comité de pilotage, décisions financières non encadrées.

Ce cadre présente les objectifs et les risques en cinq piliers pour une utilisation facile et simple.

L'Outil 1 proposé dans ce recueil est basé sur l'Auto-diagnostique de maturité de l'AGR, il peut être utilisé par l'OSC avec toute son équipe :

Outil 1
Auto-diagnostique - Niveau de maturité de l'AGR



N°	Question	Oui (2)	Partiel (1)	Non (0)	Pilier
1	L'OSC a-t-elle identifié un besoin réel et documenté sur son territoire d'intervention ?				P1
2	Existe-t-il des clients potentiels identifiés, prêts à payer pour l'offre envisagée ?				
3	L'OSC dispose-t-elle d'un avantage concurrentiel clair par rapport aux acteur.trice.s existant.e.s ?				
4	Des ressources financières de démarrage sont-elles disponibles ou accessibles ?				P2
5	Les compétences techniques requises par l'AGR existent-elles en interne ?				
6	Un.e responsable opérationnel.le peut-il être désigné.e pour piloter l'AGR ?				
7	L'OSC a-t-elle réalisé une projection financière sur une période d'au moins 18 mois ?				P3
8	Le seuil de rentabilité a-t-il été calculé et jugé atteignable dans un délai raisonnable ?				
9	L'AGR résiste-t-elle à un scénario adverse (baisse de 30 % des revenus) ?				
10	L'AGR contribue-t-elle directement à la mission sociale de l'OSC ?				P4
11	Des indicateurs d'impact social ont-ils été définis pour suivre les effets de l'AGR ?				
12	Des bénéficiaires de l'OSC sont-ils.elles impliqué.es dans la chaîne de valeur de l'AGR ?				
13	La gouvernance de l'OSC est-elle stable et les statuts sont mis à jour ?				P5
14	Un mécanisme de comptabilité séparé pour l'AGR est-il prévu ?				
15	Le Conseil d'administration (CA) est-il informé et favorable au lancement de l'AGR ?				

Score total (/30)	Niveau de maturité	Recommandation pour la structure d'accompagnement
0 – 10	**Faible**	Phase de renforcement organisationnel préalable recommandée. Ne pas engager directement dans un parcours AGR.
11 – 20	**Intermédiaire**	Parcours AGR envisageable avec accompagnement renforcé sur les piliers déficitaires. Identifier les 2 ou 3 points bloquants prioritaires.
21 – 30	**Élevé**	OSC prête à engager le parcours AGR. Passer directement à la Section 2 (Cartographie des modèles) et à la Section 3 (Parcours méthodologique).





Ce que la structure d'accompagnement Doit retenir de la section 1

- Une AGR n'est pas une activité commerciale comme les autres : elle sert la mission sociale et doit y rester ancrée.
- L'autonomisation financière n'est pas un luxe mais une nécessité stratégique pour la pérennité des OSC dans le contexte MENA actuel.
- Les cinq piliers (Pertinence, Faisabilité, Durabilité, Impact, Gouvernance) constituent le cadre d'analyse à systématiser dans tout accompagnement AGR.
- L'Outil 1 (Auto-diagnostic) permet de poser un premier regard objectif sur la maturité de l'OSC et d'orienter la suite de l'accompagnement.

SECTION 2

CARTOGRAPHIE DES MODELES D'AGR ADAPTES AUX OSC

Avant d'accompagner une OSC dans la construction de son modèle économique, la structure d'accompagnement doit l'appuyer dans l'exploration des différentes opportunités d'AGR, l'évaluation de leur pertinence au regard de son contexte et de sa mission sociale, ainsi que dans l'identification des options les plus adaptées.

Cette section répond à ces questions et partage les six familles de modèles d'AGR observées dans le secteur associatif MENA, avec leurs caractéristiques, avantages et limites. Elle propose ensuite une grille de sélection multicritères **(Outil 2).**

Elle se conclut par un outil de diagnostic approfondi **(Outil 3)** permettant à la structure d'accompagnement d'orienter chaque OSC vers le (ou les) modèles le(s) plus adapté(s) à son contexte.

2.1 — LES SIX GRANDES FAMILLES DE MODÈLES D'AGR

Les modèles d'AGR accessibles aux OSC peuvent être regroupés en six familles homogènes selon la nature de l'activité, les ressources mobilisées et le profil du client cible. Chaque famille est détaillée ci-dessous avec ses variantes, ses conditions de succès et les signaux qui indiquent qu'elle est ou non adaptée à une OSC.

Famille 1 — Vente de services (Expertise ,formation, ou entrainement sportif)

C'est la famille la plus fréquemment choisie par les OSC dans la région MENA, car elle capitalise sur les compétences humaines déjà présentes dans l'organisation sans nécessiter d'investissement matériel important. L'OSC transforme son expertise en offre génératrice de revenus : formation certifiante, conseil en organisation, prestation de services administratifs, animation de réseaux.

Variantes courantes	Conditions de succès	Signaux d'inadaptation
• Formations certifiantes/non certifiantes • Conseil en montage de projets • Prestations d'étude ou d'évaluation • Animation / facilitation d'ateliers • Mise à disposition d'experts	• Expertise reconnue dans un domaine • Réseau de clients institutionnels • Au moins un formateur disponible • Accès à une salle ou délocalisation possible	• Compétences internes trop généralistes • Marché local saturé de prestataires • Absence de références clients • Difficulté à certifier l'offre

Famille 2 — Production et commercialisation (produit ou transformation)

Ce modèle repose sur la production de biens tangibles et leur commercialisation via des canaux directs ou indirects. Il est particulièrement adapté aux OSC travaillant avec des populations vulnérables productrices : femmes artisanes, agriculteurs familiaux, personnes en réinsertion. Il exige une maîtrise de la chaîne logistique et une sécurisation des débouchés commerciaux avant le lancement de la production.

Variantes courantes	Conditions de succès	Points de vigilance
• Atelier artisanal (bijoux, textile, cuir) • Petite unité de transformation (confitures, huiles) • Jardins collectifs / agriculture urbaine • Circuit court et vente directe • Label équitable ou biologique	• Une base solide de producteur.rices • Contrôle qualité rigoureux • Canal de commercialisation sécurisé avant la production • Maîtrise logistique (stockage, packaging)	• Ne jamais produire sans avoir testé le marché • Coûts de stockage sous-estimés • Dépendance à un seul acheteur • Risque de concurrence avec les producteur.rices eux.elles-mêmes

Famille 3 — Économie circulaire et revalorisation

En forte croissance dans le contexte des politiques environnementales régionales, ce modèle repose sur la collecte, le tri, la transformation ou la redistribution de ressources considérées comme des déchets. Il présente une double légitimité sociale et environnementale, mais exige une logistique robuste et des partenariats publics-privés solides.

La sécurisation d'accords-cadres avec les collectivités locales est souvent déterminante pour accéder aux zones de collecte.

Opportunités dans les 4 pays cibles	Partenaires clés à mobiliser
• Collecte sélective de plastiques (Mauritanie, Jordanie) • Revalorisation textile (Maroc, Tunisie) • Compostage collectif, vente d'engrais organiques • Récupération alimentaire et redistribution solidaire	• Collectivités locales (contrôle des zones de collecte) • Industriels (acheteurs des matières recyclées) • Bailleurs climat (GCF, AFD, BERD) • Ministères de l'Environnement pour agréments

Famille 4 — Licences, certifications et propriété intellectuelle

Moins fréquente mais particulièrement adaptée aux OSC ayant développé des méthodologies originales ou des outils pédagogiques reconnus, cette famille repose sur la valorisation des ressources intellectuelles : vente de licences d'utilisation, certification d'autres structures, franchise sociale. Elle suppose un investissement initial en formalisation et protection juridique, mais génère des revenus récurrents à moindre coût marginal.

Point de vigilance
Se Protéger avant de commercialiser

Avant de commercialiser une méthodologie ou un outil, l'OSC doit en assurer la protection juridique : dépôt auprès de l'Innorpi (Tunisie), de l'OMPIC (Maroc) ou des offices nationaux équivalents. Sans ce préalable, un acteur.rice concurrent.e peut s'approprier la méthode sans compensation.

La structure d'accompagnement intégrera systématiquement un volet « protection de la propriété intellectuelle » dans tout accompagnement AGR relevant de cette famille.

Famille 5 — Location d'espaces et d'équipements

Ce modèle à faible complexité opérationnelle consiste à valoriser des actifs physiques sous-utilisés : salles de réunion, espaces de coworking, matériel audiovisuel, véhicules. Il génère des revenus immédiats et réguliers avec un coût de gestion limité. Son potentiel de développement reste toutefois dépendant du nombre et de la capacité des actifs disponibles. Il est souvent utilisé comme AGR complémentaire plutôt que principale, combinable avec la vente de services.

Exemples d'application MENA	Conditions de rentabilité rapide
• Salle de conférence louée à des PME ou collectivités • Espace de coworking pour freelances • Studio podcast / production vidéo • Location de matériel informatique ou audiovisuel	• Localisation urbaine ou péri-urbaine accessible • Taux d'occupation minimal de 40 % dès le 3ème mois • Tarification compétitive par rapport aux alternatives privées • Communication active auprès des clients potentiels

Famille 6 — Modèles hybrides (social business, coopérative, entreprise d'insertion)

Les modèles hybrides représentent le degré le plus avancé d'intégration entre mission sociale et activité économique. Ils impliquent généralement la création d'une entité juridique distincte liée à l'OSC. Cette structuration plus complexe permet d'accéder à des marchés plus larges, d'attirer des investisseurs sociaux et de bénéficier d'une fiscalité plus avantageuse dans certains pays.

Quand privilégier un modèle hybride ?

Un modèle hybride est pertinent lorsque : (1) l'AGR dépasse le cadre opérationnel que l'OSC peut gérer sans risque institutionnel, (2) l'activité vise des marchés privés nécessitant la création d'une société commerciale, ou (3) des investisseurs sociaux souhaitent prendre une participation.

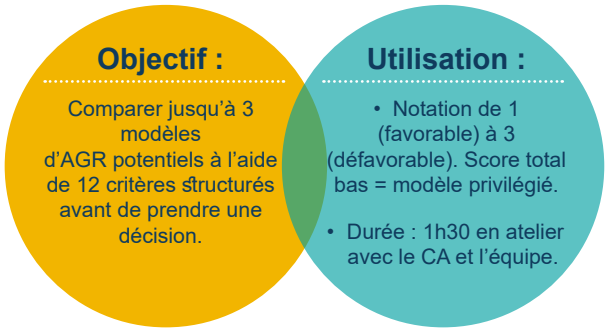
En revanche, il n'est pas recommandé pour des OSC de moins de cinq ans ou dont la gouvernance n'est pas encore stabilisée : la complexité juridique et comptable d'une filiale peut absorber une énergie managériale disproportionnée.

2.2 — CRITÈRES DE SÉLECTION D'UN MODÈLE D'AGR

La multiplicité des modèles impose une méthode rigoureuse de sélection. La structure d'accompagnement doit guider l'OSC dans un processus de comparaison structuré, évitant deux pièges fréquents : le choix par défaut (« on fait ce qu'on sait faire ») et le choix par enthousiasme (« on choisit une opportunité perçue comme intéressante sans analyser sa faisabilité réelle »).

L'Outil 2 ci-dessous formalise cette comparaison sur 12 critères répartis en quatre dimensions :

Outil 2
Grille comparative des modèles d'AGR

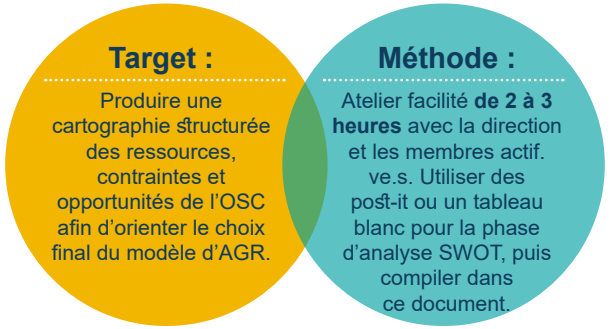


N°	Critère d'évaluation	Modèle A	Modèle B	Modèle C	Dimension évaluée
Dimension 1 — Adéquation stratégique					
1	Cohérence avec la mission et valeurs de l'OSC (1=élevée, 3=faible)	/ 3	/ 3	/ 3	Adéquation stratégique
2	Intégration des bénéficiaires dans la chaîne de valeur (1=forte, 3=absente)	/ 3	/ 3	/ 3	Adéquation stratégique
3	Contribution à la réputation de l'OSC (1=positive, 3=neutre/négative)	/ 3	/ 3	/ 3	Adéquation stratégique
Dimension 2 — Faisabilité opérationnelle					
4	Niveau d'investissement initial (1=faible <5 000€, 3=élevé >20 000€)	/ 3	/ 3	/ 3	Faisabilité op.
5	Disponibilité des compétences clés en interne (1=disponibles, 3=à recruter)	/ 3	/ 3	/ 3	Faisabilité op.
6	Complexité logistique (1=simple, 3=élevée: stockage, livraison, chaîne d'approvisionnement)	/ 3	/ 3	/ 3	Faisabilité op.
Dimension 3 — Potentiel économique					
7	Taille et accessibilité du marché cible (1=large et accessible, 3=étroit)	/ 3	/ 3	/ 3	Potentiel éco.
8	Délai estimé pour atteindre le seuil de rentabilité (1=<12 mois, 3=>24 mois)	/ 3	/ 3	/ 3	Potentiel éco.
9	Marges unitaires prévisionnelles (1=élevées >30 %, 3=faibles <10 %)	/ 3	/ 3	/ 3	Potentiel éco.
Dimension 3 — Risques et conformité					
10	Complexité juridique/réglementaire (1=simple, 3=élevée : licences, agréments)	/ 3	/ 3	/ 3	Risque & conformité
11	Risque de « mission drift » (1=faible, 3=élevé)	/ 3	/ 3	/ 3	Risque & conformité
12	Sensibilité aux chocs extérieurs (crise, saisonnalité) (1=faible, 3=élevée)	/ 3	/ 3	/ 3	Risque & conformité
SCORE TOTAL (bas = modèle privilégié)		**/ 36**	**/ 36**	**/ 36**	

2.3 — DIAGNOSTIC DU POTENTIEL AGR DE L'OSC ACCOMPAGNÉE

L'Outil 3 complète la grille comparative en fournissant un diagnostic approfondi de l'OSC elle-même : ses ressources mobilisables, ses contraintes organisationnelles et les partenariats potentiels de son écosystème. Ce diagnostic est conduit en collaboration entre la structure d'accompagnement et l'OSC dans le cadre d'un ou deux ateliers dédiés. C'est la comparaison de ces résultats avec ceux de l'Outil 2 qui produit le choix éclairé du modèle d'AGR.

Outil 3
Checklist AGR pour quelle OSC ?



Document A — Analyse des ressources internes

Catégorie de ressource	Description (compléter par l'OSC)
Ressources humaines	Compétences disponibles (formation, technique, gestion, réseaux) : .....
Ressources financières	Capacité d'auto-financement ou accès à un crédit : .....
Ressources matérielles	Locaux, équipements, véhicules disponibles ou mobilisables : .....
Ressources relationnelles	Réseau de partenaires, clients potentiels, institutions connues : .....
Actifs intellectuels	Méthodologies, outils, formations déjà développé.es : .....
Réputation et crédibilité	Secteurs et territoires où l'OSC est reconnue : .....

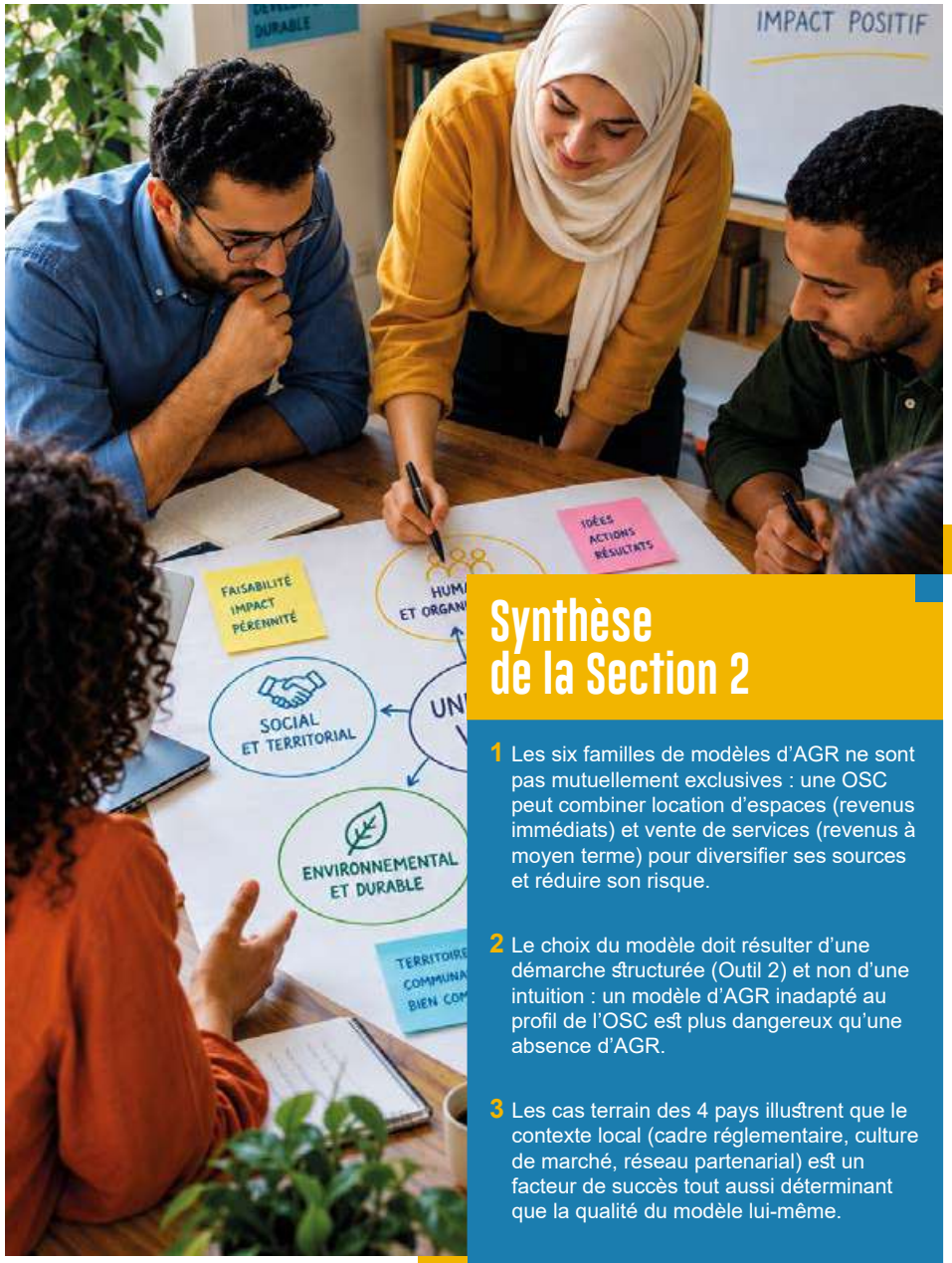
Document B — Analyse SWOT ciblée AGR

Forces — Ce que l'OSC fait mieux que les autres	Faiblesses — Ce qui limite son potentiel d'AGR
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....

Opportunités — Besoins non couverts sur le territoire	Menaces — Facteurs externes pouvant compromettre l'AGR
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....

Document C — Cartographie des partenariats potentiels

Type de partenaire	Apport attendu pour l'AGR	Partenaire(s) identifié(s)
Institutions publiques	Agréments, espaces, commandes publiques	.....
Entreprises privées	Clients, sous-traitance, financement RSE	.....
Autres OSC	Mutualisation des ressources, marchés communs	.....
Bailleurs / fondations	Capital d'amorçage, garanties bancaires	.....
Coopération internationale	Assistance technique, transfert de méthodologies	.....



Synthèse de la Section 2

1 Les six familles de modèles d'AGR ne sont pas mutuellement exclusives : une OSC peut combiner location d'espaces (revenus immédiats) et vente de services (revenus à moyen terme) pour diversifier ses sources et réduire son risque.

2 Le choix du modèle doit résulter d'une démarche structurée (Outil 2) et non d'une intuition : un modèle d'AGR inadapté au profil de l'OSC est plus dangereux qu'une absence d'AGR.

3 Les cas terrain des 4 pays illustrent que le contexte local (cadre réglementaire, culture de marché, réseau partenarial) est un facteur de succès tout aussi déterminant que la qualité du modèle lui-même.

4 Les Outils 2 et 3 doivent être utilisés ensemble : la grille comparative (Outil 2) évalue les modèles, le diagnostic (Outil 3) évalue l'OSC. C'est leur confrontation qui produit le choix éclairé.

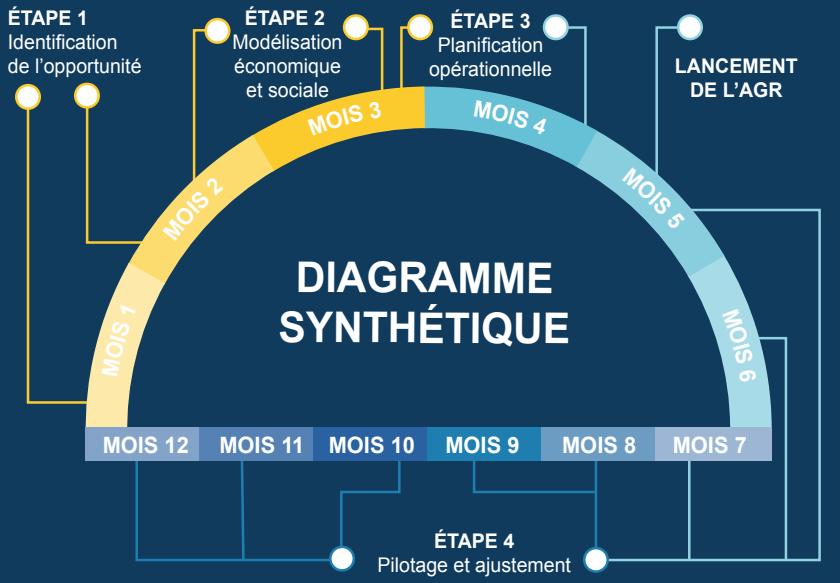
«Choisir un modèle d'AGR, ce n'est pas simplement choisir une activité qui semble viable. C'est construire un modèle cohérent avec l'identité, les ressources et les capacités de l'OSC. Une démarche structurée permet ainsi d'éviter les modèles inadaptés et de maximiser les chances de leur réussite.»

SECTION 3

PARCOURS METHODOLOGIQUE DE CREATION D'UNE AGR

Une fois le modèle d'AGR sélectionné grâce aux outils de la Section 2, l'OSC doit engager un parcours structuré de création. Ce parcours ne s'improvise pas : une AGR lancée sans méthode aboutit, dans la majorité des cas, à un échec financier et à une démotivation durable des équipes.

La présente section propose un parcours en quatre étapes séquentielles : Identification de l'opportunité, Modélisation, Planification opérationnelle et Pilotage ,chacune outillée d'un support pratique directement utilisable par la structure d'accompagnement.



3.1 — ÉTAPE 1 : IDENTIFICATION DE L'OPPORTUNITÉ

La première étape consiste à transformer une intuition ou un constat de besoin en une opportunité vérifiée et documentable. C'est l'étape la plus critique du parcours : une opportunité mal identifiée, c'est-à-dire non ancrée dans un besoin réel et une demande solvable, condamnera l'AGR avant même son lancement, quelle que soit la qualité de la planification ultérieure.

Analyser les besoins non couverts sur le territoire

La structure d'accompagnement guide l'OSC dans une exploration systématique des besoins non couverts sur son territoire d'intervention. Cette exploration part toujours du terrain : Les informations les plus pertinentes proviennent souvent des bénéficiaires, des partenaires locaux et les acteur.rices de l'écosystème, davantage que des études sectorielles générales.

- Organiser 3 à 5 entretiens exploratoires avec des bénéficiaires potentiels, des partenaires institutionnels et des acteur.rices économiques locaux.les
- Observer les pratiques de consommation, d'approvisionnement et de service dans le territoire cible
- Recenser les services existants et identifier les besoins non couverts : quels services font défaut ? Quels besoins restent insatisfaits ? Pourquoi ne sont-ils pas pris en charge aujourd'hui ?
- Croiser les résultats des entretiens avec les données disponibles (rapports sectoriels, études de marché secondaires, statistiques publiques)

Valoriser les actifs existants de l'OSC

Parallèlement à l'analyse des besoins externes, la structure d'accompagnement conduit avec l'OSC un inventaire rigoureux de ses actifs mobilisables. L'expérience terrain montre que les OSC sous-estiment systématiquement leurs ressources, en particulier leurs actifs immatériels : réseau de confiance, expertise sectorielle, capacité de mobilisation communautaire.

Type d'actif	Exemples concrets	Comment le valoriser dans une AGR
Actifs humains	Expertise, réseau, compétences des membres	Offre de services, conseil, formation
Actifs physiques	Locaux, équipements, véhicules	Location, ateliers de production, logistique
Actifs relationnels	Confiance des bénéficiaires, réseau partenarial	Placement des productions, prescription, mise en marché
Actifs intellectuels	Méthodologies, outils pédagogiques	Licence, franchise sociale, formation certifiante

Outil 4
Fiche Exploration d'Opportunités

Objectif :

Permettre à la structure d'accompagnement de conduire un premier test de viabilité d'une opportunité d'AGR en 5 questions structurantes.

Utilisation :

Entretien individuel ou atelier de 2 heures avec l'équipe de direction de l'OSC. Chaque question doit être répondue avec des données concrètes, pas des intuitions.

Q	Question structurante	Ce que doit permettre de vérifier la réponse
1	Quel problème réel et documenté cette AGR résout-elle pour un client identifié ?	Précision du besoin, identification du client cible, existence d'une demande solvable vérifiable
2	Pourquoi l'OSC est-elle mieux placée qu'un acteur privé ou public pour résoudre ce problème ?	Identification de l'avantage comparatif de l'OSC : proximité, confiance, expertise, légitimité
3	Ce modèle a-t-il déjà fait ses preuves dans un contexte similaire ?	Réduction du risque par la preuve de concept. Identifier des cas comparables (pays voisins, autre OSC, secteur analogue)
4	Quelles sont les ressources minimales requises pour tester ce modèle à petite échelle (MVP) ?	Identification d'un proto type testable à faible coût. Le MVP permet de valider la demande avant d'investir massivement
5	Cette AGR renforce-t-elle la mission de l'OSC ou risque-t-elle de la diluer ?	Test de cohérence stratégique. Une réponse ambigüe à cette question doit arrêter le processus ou déclencher un débat de gouvernance

Point de vigilance
tester le MVP avant d'investir

Avant de planifier un budget de lancement complet, la structure d'accompagnement encourage l'OSC à tester son idée d'AGR à très petite échelle (Minimum Viable Product). Ce test peut prendre la forme d'une journée de vente, d'un atelier de formation expérimental, ou d'une prestation de service test auprès de 3 à 5 clients potentiels.

Un MVP réussi apporte une preuve de concept concrète et rassure aussi bien l'OSC que ses partenaires financiers. Un MVP échoué est infiniment moins coûteux qu'un lancement complet qui ne trouverait pas son marché.

3.2 — ÉTAPE 2 : MODÉLISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

La deuxième étape consiste à formaliser l'opportunité validée en un modèle économique cohérent. Le Business Model Canvas (BMC), créé par Alexander Osterwalder, est l'outil de référence mondial pour cette formalisation. Dans le contexte des OSC, il est adapté en « Business Model Social (BMS) », qui intègre une dixième composante : l'impact social attendu et ses indicateurs de mesure.

Outil 5
Canevas Business Model Social (BMS)

Objectif :

Permettre à l'OSC de formaliser son modèle d'AGR en 9 blocs structurants, incluant la dimension d'impact social spécifique au secteur associatif.

Fonctionnement :

Atelier facilité de 3 heures avec l'équipe de direction et les membres clés. Chaque bloc est rempli collectivement. Le BMS est un document vivant : il évolue au fil des apprentissages.



3.3 — Étape 3 : Planification opérationnelle

La troisième étape transforme le modèle conceptuel en plan d'action concret. C'est l'étape où les engagements se matérialisent en tâches, en responsables, en délais et en ressources. La structure d'accompagnement joue ici un rôle de cadrage rigoureux : elle s'assure que le plan est réaliste, que les responsabilités sont acceptées et que les ressources nécessaires sont effectivement disponibles ou en cours de mobilisation.

Outil 6
Feuille de route d'AGR



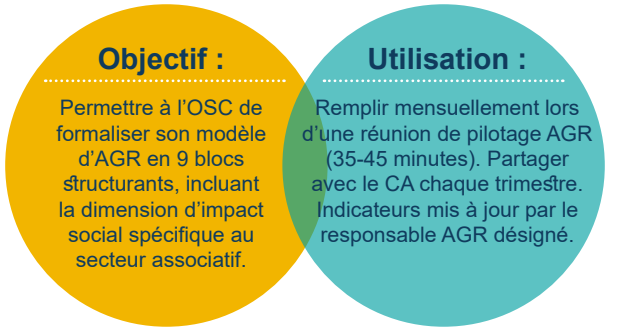
Tâche / Jalon	Responsable	Début	Fin	Ressources requises	Budget estimé	Statut
Phase 1 — Préparation	Cadrage et validation du modèle BMS avec le CA	M___	M___	_____	___ DT	○ En attente
Phase 1 — Préparation	Constitution de l'équipe AGR (recrutement/désignation)	M___	M___	_____	___ DT	○ En attente
Phase 1 — Préparation	Démarches juridiques et réglementaires (licences, agréments)	M___	M___	_____	___ DT	○ En attente
Phase 2 — Mise en place	Aménagement de l'espace ou acquisition des équipements	M___	M___	_____	___ DT	○ En attente
Phase 2 — Mise en place	Formation de l'équipe AGR aux procédés de production/service	M___	M___	_____	___ DT	○ En attente
Phase 2 — Mise en place	Test pilote (MVP) et collecte des premiers retours clients	M___	M___	_____	___ DT	○ En attente
Phase 3 — Lancement	Lancement officiel et actions de communication	M___	M___	_____	___ DT	○ En attente
Phase 3 — Lancement	Premières ventes / premières prestations	M___	M___	_____	___ DT	○ En attente
Etape clé	**Atteinte du premier seuil de rentabilité mensuelle**	**M___**	**M___**	_____	**___ DT**	○ En attente
Phase 4 — Consolidation	Révision du modèle et ajustements post-lancement	M___	M___	_____	___ DT	○ En attente

3.4 — Étape 4 : Pilotage et ajustement

Le pilotage est souvent l'étape la plus difficile à maîtriser pour les OSC, non par manque de volonté mais par manque d'outils adaptés. Beaucoup d'AGR qui décollent bien finissent par échouer faute d'un système de suivi permettant de détecter les premiers signes d'un dérapage.

L'Outil 7 propose un tableau de bord simple, centré sur 10 indicateurs essentiels, utilisable même par des équipes sans formation financière.

Outil 7
Tableau de bord AGR



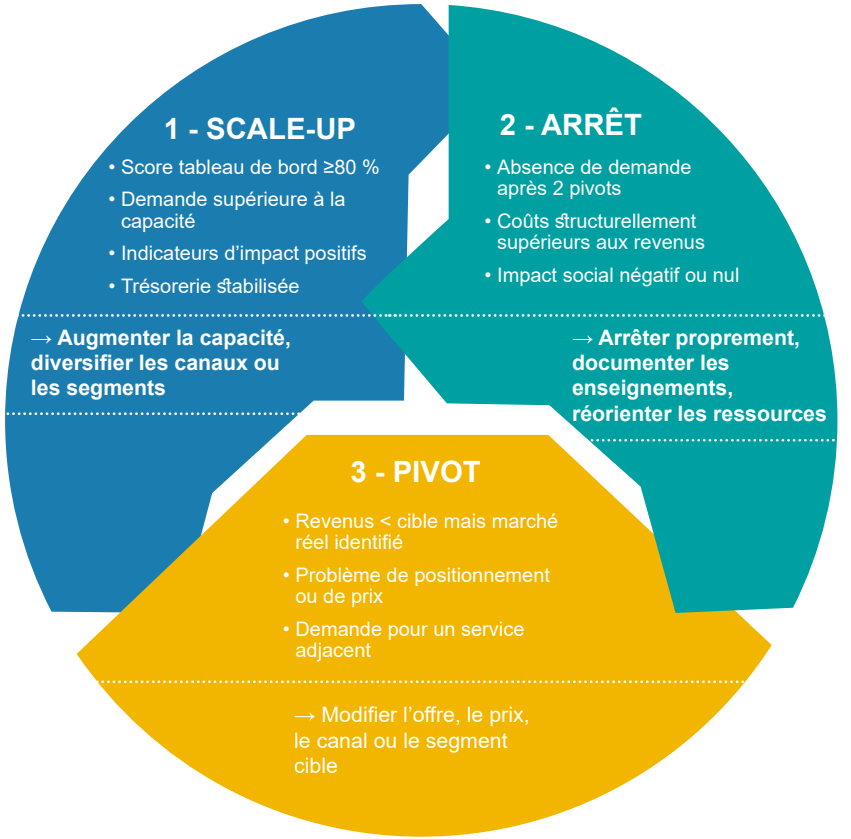
N°	Indicateur	Unité	Target M	Réalisé M	Différence	Tendance	Action corrective
1	Chiffre d'affaires mensuel AGR	DT	____	____	____	○	_____
2	Nombre de clients / bénéficiaires servis	Nb	____	____	____	○	_____
3	Coût variable total du mois	DT	____	____	____	○	_____

4	Marge sur coûts variables (CA - CV)	**DT**	___	___	___	○	_____
5	Taux d'occupation ou de saturation	**%%**	___	___	___	○	_____
6	Niveau de trésorerie disponible	**DT**	___	___	___	○	_____
7	Nombre de nouveaux clients	**Nb**	___	___	___	○	_____
8	Taux de fidélisation clients	**%%**	___	___	___	○	_____
9	Indicateur d'impact social n°1	**Unité**	___	___	___	○	_____
10	Indicateur d'impact social n°2	**Unité**	___	___	___	○	_____

Protocole de décision trimestrielle : pivot, scale-up ou arrêt ?

Chaque trimestre, la structure d'accompagnement et l'OSC se réunissent pour analyser les résultats du tableau de bord et trancher sur la trajectoire de l'AGR.

Trois options sont possibles :





Synthèse de la Section 3

1 Les 4 étapes du parcours (Identifier, Modéliser, Planifier, Piloter) sont séquentielles : sauter une étape crée des failles méthodologiques qui se révèlent au pire moment, toujours en phase opérationnelle.

2 Le Canevas BMS (Outil 5) est le cœur du parcours : c'est lui qui garantit la cohérence entre la valeur économique proposée et la valeur sociale portée par l'OSC.

3 Le tableau de bord (Outil 7) n'est pas un outil de contrôle mais un outil de pilotage : il permet à l'OSC d'apprendre vite et de décider en connaissance de cause.

4 La structure d'accompagnement reste présente tout au long des étapes 3 et 4 : la planification et le pilotage sont les moments où le besoin d'appui est le plus intense.

SECTION 4

INGENIERIE ECONOMIQUE POUR LES OSC

La solidité financière d'une AGR ne repose pas sur l'optimisme des projections, mais sur la rigueur de leur construction. Cette section dote la structure d'accompagnement des outils nécessaires pour aider l'OSC à construire un budget prévisionnel réaliste, calculer son seuil de rentabilité et mettre en place un tableau de bord financier lisible par des non-financiers. Chaque concept est illustré par un exemple chiffré ancré dans la réalité des OSC tunisiennes.

4.1 — CONSTRUCTION DU BUDGET PRÉVISIONNEL AGR

Le budget prévisionnel AGR est un document distinct du budget général de l'OSC. Cette séparation est fondamentale : elle garantit la transparence vis-à-vis des bailleurs (les ressources subventionnées ne financent pas l'AGR), facilite le suivi de la performance économique de l'AGR, et protège l'OSC contre le risque de confusion comptable.

Paramètre	Scénario pessimiste	Scénario réaliste	Scénario optimiste
Nb. apprenants/ promotion	**12**	**20**	**28**
Tarif unitaire (DT/apprenant)	250 DT	300 DT	300 DT
Nb. promotions/an	3	4	5
Chiffre d'affaires annuel	**9 000 DT**	**24 000 DT**	**42 000 DT**

Outil 8
Modèle de budget prévisionnel AGR

Charges fixes

Définition : Loyer, salaires permanents, assurances, amortissements. Elles existent indépendamment du volume d'activité.

Exemple chiffré
(centre de formation, Tunis)

COÛT TOTAL FIXE
2 000 DT/MOIS
Loyer salle : 800 DT/mois
Salaire coordinateur.rice : 1 200 DT/mois

Charges variables

Définition : Matériaux de formation, commissions formateur.rices, coûts logistiques. Elles varient proportionnellement au volume produit ou vendu.

Exemple chiffré
(centre de formation, Tunis)

COÛT VARIABLE TOTAL
380 DT
Supports pap par apprenant : 15 DT
Formateur vacataire : 80 DT/j
(Pour 20 formateur.rices)

Charges exceptionnelles

Définition : Investissements initiaux, imprévus, réparations. À provisionner à hauteur de 10-15 % du budget total.

Exemple chiffré
(centre de formation, Tunis)

PROVISION IMPRÉVUS
300 DT/MOIS
Investissement initial équipements : 4 500 DT
(Amorti sur 36 mois)

Utilisation : Le budget prévisionnel AGR est un document distinct du budget général de l'OSC. La projection des revenus doit reposer sur des hypothèses conservatrices et documentables. La règle d'or : utiliser trois scénarios (pessimiste, réaliste, optimiste) et dimensionner le budget sur le scénario réaliste, en vérifiant que le scénario pessimiste n'entraîne pas de déficit fatal.

4.2 — ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ (« POINT MORT »)

Le seuil de rentabilité (ou « point mort ») est le niveau d'activité à partir duquel l'AGR couvre exactement l'ensemble de ses charges (fixes et variables). En dessous de ce seuil, l'AGR est déficitaire ; au-dessus, elle génère un excédent. C'est l'indicateur le plus important à maîtriser pour toute OSC lançant une AGR.

Outil 9
Calculateur du point mort

Objectif :

Calculer le seuil de rentabilité de l'AGR et déterminer le volume d'activité minimum nécessaire pour atteindre l'équilibre.

Méthode :

Remplir les cellules bleues avec les données de l'OSC. Les cellules grises se calculent automatiquement.

À utiliser en atelier budget avec la direction et le trésorier.

Donnée	Formule	Exemple (centre formation)
Charges fixes totales mensuelles (CF)	Somme des charges fixes	**2 000 DT / mois**
Tarif unitaire de vente (PV)	Prix par unité vendue	**300 DT / apprenant**
Coût variable unitaire (CV)	Coût variable / unité	**19 DT / apprenant**
Marge sur coût variable unitaire (MCV)	PV − CV	**281 DT / apprenant**
Seuil de rentabilité en volume (Q*)	CF ÷ MCV	**≈7,1 → 8 apprenants / mois**
Seuil de rentabilité en chiffre d'affaires (CA*)	Q* × PV	**2 400 DT / mois**
Délai estimé pour atteindre le point mort	Basé sur la monté en charge prévue	**Mois 5 à 7 selon le rythme d'inscription**



Point de vigilance
Le paradoxe du « point mort » théorique

Un « point mort » calculé sur papier n'est utile que si les hypothèses sur lesquelles il repose sont réalistes. La structure d'accompagnement doit systématiquement challenger les projections de l'OSC : sur quelle base affirme-t-on que 20 apprenants s'inscriront chaque mois ? Quels sont les éléments concrets (intentions d'inscription, partenariats avec des employeurs, contrats pré-signés) qui valident cette hypothèse ?

Si l'OSC atteint 60 % de son objectif de vente au cours des 3 premiers mois de lancement, elle est sur la bonne trajectoire. En dessous de 40 %, un pivot ou un ajustement du modèle s'impose.

4.3 — INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

Au-delà du seuil de rentabilité, la structure d'accompagnement outille l'OSC avec un set d'indicateurs financiers élémentaires, interprétables par des non-financiers et adaptables à tout type d'AGR.

Outil 10
Tableau de bord financier mensuel

Taux de marge brute :

Formule
(CA − Coûts variables) / CA
Interprétation
Part du CA disponible après paiement des coûts variables
Seuil d'alerte
< 30 %

Autonomie financière AGR :

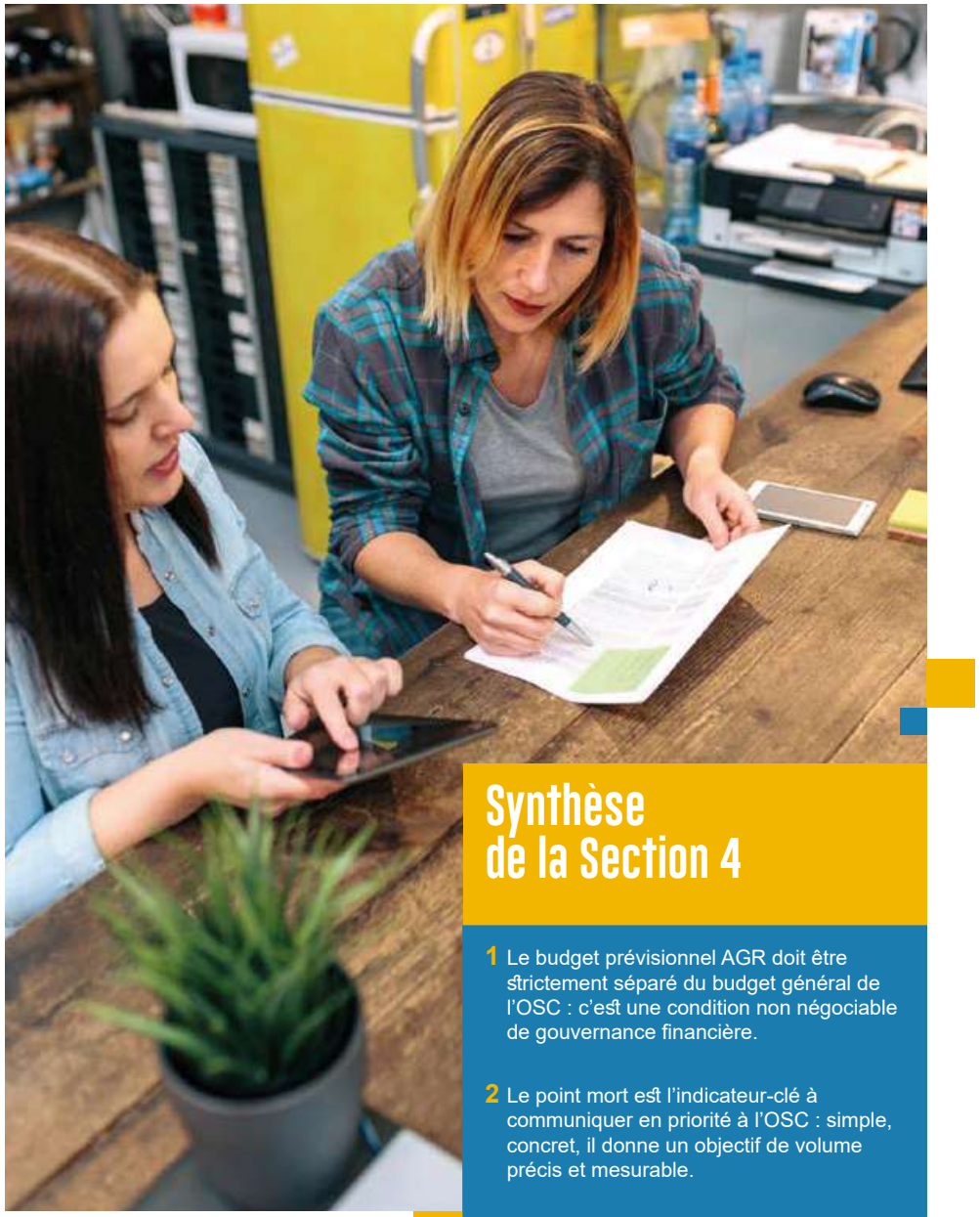
Formule
Revenus AGR /
Total dépenses AGR
Interprétation
Mesure la dépendance de l'AGR à des ressources externes
Seuil d'alerte
< 80 %

Délai moyen de paiement :

Formule
(Créances clients / CA) × 30
Interprétation
Nombre moyen de jours avant encaissement.
Un délai long dégrade la trésorerie.
Seuil d'alerte
> 45 jours

Réserve de trésorerie :

Formule
Liquidités disponibles / charges fixes mensuelles
Interprétation
Nombre de mois de charges fixes couvertes.
Filet de sécurité en cas de choc.
Seuil d'alerte
< 2 mois



Synthèse de la Section 4

1. Le budget prévisionnel AGR doit être strictement séparé du budget général de l'OSC : c'est une condition non négociable de gouvernance financière.
2. Le point mort est l'indicateur-clé à communiquer en priorité à l'OSC : simple, concret, il donne un objectif de volume précis et mesurable.
3. Les trois scénarios (pessimiste / réaliste / optimiste) ne sont pas une formalité : Ils déterminent le montant du financement à mobiliser et influencent les discussions avec les bailleurs.

SECTION 5

GOUVERNANCE, GESTION DES RISQUES ET CADRAGE LEGISLATIF

Une AGR sans gouvernance claire est une AGR fragile. Cette section aborde les trois dimensions institutionnelles qui conditionnent la pérennité de l'AGR : la gouvernance interne de l'OSC, le cadre juridique spécifique à chaque pays d'intervention, et la gestion proactive des risques.

5.1 — GOUVERNANCE DE L'AGR AU SEIN DE L'OSC

La gouvernance de l'AGR n'est pas une simple question administrative : c'est le cadre qui garantit que l'AGR reste au service de la mission et ne crée pas de conflits internes destructeurs.

Trois niveaux de gouvernance doivent être clairement définis :

NIVEAU DE GOUVERNANCE	RÔLE ET RESPONSABILITÉS	POINTS DE VIGILANCE SPÉCIFIQUES
Conseil d'administration (CA)	Validation stratégique du lancement de l'AGR, supervision annuelle des résultats, décision de pivot ou d'arrêt.	Le CA ne doit pas gérer opérationnellement l'AGR : risque de confusion des rôles et de micro-management contre-productif.
Comité AGR	Supervision trimestrielle des résultats opérationnels, validation des ajustements budgétaires, lien entre le CA et l'équipe.	Composer avec un mélange d'administrateurs (1–2) et de membres de l'équipe. Éviter les comités trop larges (> 5 personnes).
Équipe opérationnelle AGR	Gestion quotidienne : ventes, production, relation clients, suivi mensuels.	Identifier un responsable AGR clairement désigné : l'AGR ne peut pas être gérée « en plus » par la direction générale.

Outil 11
Checklist Gouvernance

Objectif :
Vérifier que les dispositifs de gouvernance nécessaires au lancement de l'AGR sont en place ou en cours de mise en place.

Méthode :
Utiliser lors de la phase de cadrage de l'AGR, puis vérifier semestriellement. Chaque critère non coché est un risque à documenter et gérer.

Type de gouvernance	Statut	Responsable
Les statuts de l'OSC autorisent explicitement les activités économiques (ou une modification a été réalisée)		___
Un.e responsable AGR a été désigné.e avec une fiche de poste détaillée		___
Un comité AGR a été constitué avec un mandat et un calendrier de réunions définis		___
Une comptabilité AGR séparée (compte bancaire dédié ou sous-compte) est en place		___
Des procédures d'approbation des dépenses AGR sont définies et connues de l'équipe		___
La politique de réinvestissement des excédents AGR a été validée par le CA		___
Les membres du CA ont été formé.es à la lecture des états financiers de l'AGR		___
Une politique de gestion des conflits d'intérêts liés à l'AGR est documentée		___

5.2 — CADRE JURIDIQUE PAR PAYS

Le cadre juridique des activités économiques des associations varie significativement entre les quatre pays d'intervention de Samim. La structure d'accompagnement doit s'assurer que l'OSC dispose d'une information fiable et à jour sur son environnement réglementaire avant tout lancement d'AGR.

Outil 12
Fiches juridiques synthétiques
(Tunisie, Maroc, Mauritanie, Jordanie)

TUNISIE

Cadrage juridique : Décret-loi n°2011-88 relatif aux associations. Les associations peuvent exercer des activités économiques si les statuts le prévoient et si les bénéfices sont réinvestis dans la mission. Option de création d'une filiale commerciale (SARL) distincte.

Dispositions fiscale : Les associations sont exonérées de l'IS sur les activités non lucratives. Les activités génératrices de revenus commerciaux sont soumises à la TVA (19 %) et à l'IS sur les bénéfices. Déclaration annuelle obligatoire auprès du ministère des Finances.

Exemples : Centre de formation certifiant : agrément ATFP requis. Boutique de vente artisanale : immatriculation au registre de commerce conseillée.

MAROC

Cadrage juridique : Dahir du 15 novembre 1958 réglementant les associations. Les associations peuvent exercer des activités économiques accessoires à leur objet principal. La Loi-cadre de l'économie sociale et solidaire (en cours de finalisation) renforce ce cadre.

Régime fiscal applicable : Exonération de l'IS si les recettes commerciales ne dépassent pas 50 % des ressources totales. Au-delà, soumission à l'IS au taux de droit commun. TVA applicable selon la nature de l'activité (entre 7 % et 20 %).

Exemples : Coopérative féminine artisanale : cadre légal de la coopérative (Loi 24-83) souvent plus adapté que l'association. L'OSC peut en être fondatrice tout en restant distincte.

MAURITANIE

Cadrage juridique : Ordonnance n°91-024 relative aux associations. Cadre juridique peu détaillé sur les activités économiques : zone d'ambigüité qui nécessite une validation auprès du ministère de l'Intérieur avant tout lancement d'AGR commerciale.

Régime fiscal applicable : Pas de régime fiscal spécifique clair pour les AGR associatives. Recommandation : consulter un.e juriste local.e et, si l'AGR dépasse 500 000 MRU/ an, envisager une structure commerciale séparée.

Exemples : Service de collecte de déchets : nécessite un accord-cadre avec la mairie de Nouakchott et potentiellement un agrément du Ministère de l'Environnement.

JORDANIE

Cadrage juridique : Loi sur les associations n°33 de 1966 et ses modifications. Les associations jordaniennes peuvent exercer des activités économiques sous certaines conditions. Le « Social Enterprise Framework » (en développement depuis 2022) favorise les hybrides juridiques.

Régime fiscal applicable : Régime fiscal généralement favorable pour les OSC reconnues. Les revenus commerciaux sont taxés à 20 % si l'AGR est exercée via une filiale commerciale. Les accélérateurs comme le programme « Mowgli » facilitent les démarches.

Exemples : Entreprise d'insertion agro-alimentaire : structure SARL adossée à l'OSC. Certification halal : procédure auprès du Ministère de l'Awqaf et des Affaires islamiques.

5.3 — GESTION DES RISQUES

La gestion des risques ne se limite pas à une liste de dangers potentiels. Elle doit produire un plan d'action concret avec des responsables désigné.es et des mesures préventives activées avant que les risques ne se matérialisent.

Outil 13
Matrice des risques

Objectif :

Cartographier les risques de l'AGR et définir des mesures préventives et correctives pour chacun.

Utilisation :

Compléter en atelier participatif avec le comité AGR. Mettre à jour lors de chaque révision trimestrielle.

Risque identifié	Prob.	Impact	Mesure préventive	Mesure de contingence
Insuffisance de la demande au lancement.	M	H	Test MVP avant lancement complet. Étude de marché documentée.	Révision de la tarification ou du segment cible. Pivot vers canal complémentaire.
Départ du.de la responsable AGR clé.	F	H	Binôme systématique pour toutes les fonctions critiques. Documentation des procédures.	Plan de succession désigné. Formation accélérée du remplaçant potentiel.
Dérapage budgétaire (charges > prévisions).	M	M	Suivi mensuel rigoureux. Provision imprévus de 10-15 %.	Arbitrages budgétaires immédiats. Appel au comité AGR pour validation dérogations.
Changement réglementaire défavorable.	F	H	Veille juridique trimestrielle. Relation avec le ministère de tutelle.	Consultation juridique d'urgence. Évaluation de l'adaptation du modèle.
Conflit interne lié à l'AGR (répartition des bénéfices).	M	H	Charte de gouvernance AGR validée par le CA avant lancement.	Médiation par la structure d'accompagnement. Arbitrage CA.
Dérive de mission (AGR devient prioritaire au détriment de la mission sociale).	F	H	Indicateurs d'impact social dans le tableau de bord. Rappel semestriel de la mission au CA.	Révision stratégique. Éventuelle réduction du périmètre de l'AGR.



Synthèse de la Section 5

1. La gouvernance de l'AGR doit être activée avant le lancement, pas en réaction à une crise : désigner le.la responsable AGR, constituer le comité, ouvrir le compte dédié.
2. Le cadre juridique varie significativement entre les 4 pays : ne jamais supposer qu'une AGR légalement autorisée en Tunisie l'est de la même façon en Mauritanie.
3. La matrice de risques n'est utile que si elle est vivante : elle doit être mise à jour régulièrement et discutée en réunion de comité.

SECTION 6

ÉTUDES DE CAS

Les quatre études de cas de cette section ont été sélectionnées pour leur valeur pédagogique : elles illustrent chacune une famille de modèle d'AGR différente, un contexte national spécifique, et des défis représentatifs des enjeux rencontrés par les OSC dans la région MENA. Chaque fiche suit une structure standard (référentiel pratique) permettant à la structure d'accompagnement de la réutiliser comme support pédagogique en formation.

6.1 — Tunisie, Tunis
OSC d'insertion professionnelle pour les jeunes NEET



Modèle AGR

Famille 1 : Vente de services

Centre de formation certifiant en compétences numériques

Cadre

L'OSC accompagnait 300 jeunes NEET (ni en emploi, ni en études, ni en formation) par an grâce à un financement de l'Union Européenne. À l'approche de la fin du projet (2022), l'équipe a constaté qu'aucune ressource alternative n'avait été développée. Le risque d'interruption complète de l'activité était réel.

Mise en œuvre

En partenariat avec Lab'ess et sous l'accompagnement d'une structure Samim, l'OSC a identifié son potentiel AGR : ses formateur.rices maîtrisaient des compétences numériques valorisables sur le marché privé. Démarche en 4 étapes : étude de faisabilité (2 mois), partenariat ATFP pour la certification, phase pilote avec 2 promotions de 15 apprenant.es, puis scale-up. Tarification différenciée : 150 DT pour les bénéficiaires OSC (subvention), 350 DT pour les clients privés (plein tarif).

Réalisations à 18 mois

Chiffre d'affaires de l'AGR : 32 000 DT (année 1). Taux d'emploi post-formation : 68 % (indicateur d'impact). Autonomie financière passée de 8 % à 34 % des ressources totales. 4 formateur.rices intègrent à temps partiel l'OSC. Renouvellement du financement de l'UE facilité par la démonstration de durabilité.

Apprentissage

La tarification différenciée (social/privé) est un modèle puissant pour concilier mission et revenus. La certification institutionnelle (ATFP) a été le facteur clé de la différenciation. Ne pas sous-estimer le temps de l'agrément : 4 mois dans ce cas.

6.2 — Maroc, Casablanca
Association Féminine de Valorisation de l'Artisanat Casablancais (AFVAC)



Modèle AGR

Famille 2 : Production et commercialisation

Double canal physique et digital

Cadre

35 artisanes de la périphérie de Casablanca produisaient des créations de qualité mais ne disposaient d'aucun accès au marché urbain solvable. Leurs ventes se limitaient aux marchands intermédiaires qui prélevaient des marges allant jusqu'à 60 %.

Mise en œuvre

L'OSC a joué le rôle d'intermédiaire commercial et de garant de la qualité. Deux canaux développés en parallèle : (1) une boutique physique louée dans un quartier commercial central, gérée par deux employées de l'OSC ; (2) une boutique en ligne sur une plateforme d'artisanat certifié en partenariat avec une ONG internationale. Investissement initial : 45 000 MAD financé par un micro-crédit et une subvention de l'Entraide Nationale.

Réalisations à 18 mois

Rémunération des artisanes : +40 % en moyenne. Nouveaux revenus de l'AGR pour l'OSC : 18 % du CA (commission). Boutique physique : point mort atteint au mois 7. Boutique digitale : déficitaire la première année mais en croissance. 3 nouvelles artisanes intégrées au réseau.

Apprentissage

Le double canal réduit le risque mais double les coûts de gestion : il faut une équipe solide. La proximité de l'OSC avec les artisanes est un atout majeur : elle permet un contrôle qualité difficilement reproductible par des intermédiaires ou des grossistes. Ne pas négliger la formation des artisanes à l'emballage et à la présentation.

6.3 — Mauritanie, Nouakchott
Association Tekavoul pour la Gestion Durable des Ressources (AGDR)



Modèle AGR

Famille 3 : Économie circulaire

Service de collecte sélective et revente de plastique

Cadre

Nouakchott génère plus de 1 500 tonnes de déchets par jour, dont 30 % de plastiques valorisables. L'OSC intervenait déjà dans la sensibilisation environnementale mais ne disposait d'aucune ressource propre. L'idée d'une collecte sélective était connue mais jamais formalisée.

Mise en œuvre

La structure d'accompagnement a guidé l'OSC dans la construction d'un modèle en franchise inter-OSC : l'AGDR assure la coordination et la revente aux industriels, 6 OSC partenaires gèrent la collecte dans leurs zones respectives. Accord-cadre signé avec la mairie de Nouakchott après 3 mois de négociation. Investissement : 3 tricycles motorisés (achat collectif) et matériel de tri.

Réalisations à 18 mois

Volume collecté : 4,2 tonnes/semaine à M18 (vs 1,1 tonne/semaine au lancement). Revenus AGR AGDR : 280 000 MRU/an. Revenus partagés avec les 6 OSC partenaires : 420 000 MRU/an cumulatif. 12 emplois directs créés. Reconnaissance par le Ministère de l'Environnement.

Apprentissage

Le modèle de franchise inter-OSC est un multiplicateur puissant mais requière une OSC coordinatrice solide. L'accord avec la collectivité locale est incontournable : sans la mairie, l'accès aux zones de collecte est incertain. Anticiper la saisonnalité de la collecte (saison des pluies).

6.4 — Jordanie, Amman
OSC Intaj Centre d'Appui à l'Intégration Socio-Économique des Réfugiés



Modèle AGR

Famille 6 : Modèle hybride

Entreprise d'insertion agro-alimentaire

Cadre

L'OSC accompagnait plus de 200 réfugié.es syrien.nes et irakien.nes à Amman, dont une majorité de femmes qualifiées en cuisine traditionnelle. La fin du financement UNHCR prévue pour 2023 menaçait la fermeture du centre.

Mise en œuvre

Avec l'appui d'un accompagnant Samim, l'OSC a créé une SARL filiale spécialisée dans la production de conserves et condiments traditionnels (halal, naturels). Répartition du capital : OSC mère (60 %), investisseur social jordanien (30 %), employé.es (10 %). Certification halal auprès du Ministère de l'Awqaf obtenue en 5 mois. Distribution : supermarchés locaux (3 chaînes), restaurants de cuisine levantine, plateforme de e-commerce régionale.

Réalisations à 18 mois

18 réfugié.es employé.es à temps plein (revenu moyen : 420 JOD/mois). Chiffre d'affaires SARL : 380 000 JOD (année 1). Reversement des dividendes à l'OSC mère : 35 000 JOD. Autonomie financière de l'OSC passée de 5 % à 28 %. 2 chaînes de supermarchés sélectionnées dans 3 pays de la région.

Apprentissage

La structuration juridique en SARL distincte a été la clé pour attirer l'investisseur privé tout en préservant la mission. La certification halal est un avantage concurrentiel régional considérable. Le temps d'amorçage a été sous-estimé : prévoir 6 à 9 mois de trésorerie avant les premières recettes significatives.

« Des contextes différents, des défis communs : chaque expérience ouvre une voie pour construire une AGR adaptée et durable.»

SECTION 7

ANNEXES

A Glossaire des termes clés

B Bibliographie et ressources en ligne

C Cartographie des cadres juridiques par pays

D Liste avec descriptif des outils pratiques du guide

E Modèle de plan de formation

ANNEXE A

Glossaire

Les termes ci-dessous sont utilisés de façon récurrente dans le guide. Ce glossaire est conçu pour être accessible à des professionnel.les n'ayant pas nécessairement de formation en économie ou en gestion. Chaque définition est formulée dans le contexte spécifique des OSC et des AGR.

Terme	Définition
Activité Génératrice de Revenus (AGR)	Toute activité économique organisée et récurrente par laquelle une OSC produit des biens ou des services destinés à être vendus ou échangés contre une contrepartie financière, dans le but de générer des ressources propres au service de sa mission sociale.
Analyse SWOT	Outil de diagnostic stratégique qui évalue les Forces (Strengths), Faiblesses (Weaknesses), Opportunités (Opportunities) et Menaces (Threats) d'une organisation ou d'un projet. Dans le contexte d'AGR, elle est adaptée pour identifier le potentiel économique de l'OSC et les risques spécifiques de son environnement.
Autonomie financière	Capacité d'une OSC à couvrir tout ou partie de ses dépenses opérationnelles grâce à ses ressources propres, sans dépendance exclusive aux subventions extérieures. Elle se mesure par le ratio Revenus propres / Total des dépenses opérationnelles.
Business Model Canvas (BMC)	Outil de modélisation entrepreneuriale créé par Alexander Osterwalder, structuré en 9 blocs : proposition de valeur, segments clients, canaux, relations clients, flux de revenus, ressources clés, activités clés, partenaires clés, et structure de coûts.
Business Model Social (BMS)	Adaptation du BMC au contexte des organisations à finalité sociale. Il ajoute un 10^{é} bloc « Impact social attendu » qui formalise les indicateurs de mesure de l'impact attendu pour les bénéficiaires, en plus des 9 blocs commerciaux classiques.
CA (Conseil d'administration)	Organe de gouvernance de l'OSC, chargé de la validation stratégique des décisions majeures (dont le lancement d'une AGR). À ne pas confondre avec l'autre sigle « CA » parfois utilisé dans le guide pour désigner le chiffre d'affaires : le contexte permet de distinguer les deux usages.
Canal de commercialisation	Voie par laquelle l'OSC achère ses produits ou services à ses clients (direct : boutique, marché, livraison ; indirect : grossiste, plateforme en ligne, distributeur). Le choix du canal détermine en grande partie les coûts logistiques et la marge nette.

Charges fixes	Dépenses qui restent constantes quelle que soit l'activité générée (loyer, salaires permanents, assurances, amortissements). Elles représentent le « plancher de coût » de l'AGR, inévitable même en l'absence de revenus.
Charges variables	Dépenses qui varient proportionnellement au volume produit ou vendu (matières premières, commissions, coûts logistiques à l'unité). Leur maîtrise est déterminante pour améliorer la marge de l'AGR.
Comité AGR	Instance de gouvernance intermédiaire entre le Conseil d'administration et l'équipe opérationnelle, chargée de la supervision trimestrielle des résultats de l'AGR et de la validation des ajustements budgétaires.
Double bottom line	Concept qui désigne la double finalité d'une organisation hybride : atteindre à la fois une performance économique (viabilité financière) et un impact social mesurable. Opposé au triple bottom line qui inclut aussi la dimension environnementale.
Économie circulaire	Modèle économique visant à limiter le gaspillage et à réutiliser les ressources en fin de cycle : réparation, réutilisation, recyclage. Dans le contexte des OSC, il se décline en AGR de collecte, tri, transformation et redistribution de ressources considérées comme des déchets.
Entreprise d'insertion	Structure économique créée pour permettre à des personnes en difficulté d'insertion professionnelle d'acquérir une expérience de travail dans un contexte réel. Elle peut être adossée à une OSC comme filiale ou partenaire.
Franchise sociale	Modèle de déploiement d'une méthodologie ou d'un service social protégé auprès d'organisations partenaires (franchisées) contre paiement de droits ou royalties. Permet à l'OSC innovante de valoriser ses actifs intellectuels à grande échelle.
Gouvernance associative	Ensemble des règles, pratiques et structures qui définissent la façon dont une OSC est dirigée et contrôlée. Dans le contexte AGR, elle inclut la séparation claire des rôles entre CA, comité AGR et équipe opérationnelle.
Hybridation mission/ économique	Capacité d'une OSC à articuler de façon cohérente et synergique une finalité sociale non lucrative et une activité économique génératrice de revenus. L'activité économique est un moyen au service de la mission, et non une fin en soi.
Indicateur d'impact social	Mesure quantitative ou qualitative permettant d'évaluer les effets concrets d'une AGR sur les bénéficiaires et leur environnement. Ex. : taux d'emploi post-formation, revenus supplémentaires générés pour les artisanes, kg de déchets recyclés.
Marge sur coûts variables (MCV)	Différence entre le prix de vente unitaire et le coût variable unitaire. C'est la part du prix de vente disponible pour couvrir les charges fixes et générer un bénéfice. Formule : MCV = Prix de vente – Coût variable unitaire.
Mission drift (dérive de mission)	Phénomène par lequel une OSC s'éloigne progressivement de sa mission fondatrice en adaptant ses activités aux priorités des bailleurs ou aux exigences commerciales. Risque majeur lié au développement d'AGR mal cadrées.
Minimum Viable Product (MVP)	Version minimale d'un produit ou service permettant de tester sa viabilité sur le marché avec le minimum d'investissement. Pour une OSC, un MVP AGR peut prendre la forme d'une journée de vente pilote ou d'un atelier de formation test avec 5 à 10 participant.es.
Modèle économique (Business Model)	Description structurée de la manière dont une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Pour une AGR associative, il décrit qui sont les clients, quelle est l'offre, comment elle est délivrée, et quel est le modèle de tarification.
OSC (Organisation de la Société Civile)	Organisation à but non lucratif indépendante des gouvernements et des marchés, poursuivant une finalité sociale, culturelle, environnementale ou démocratique. Dans le contexte Samim, elles incluent les associations, fondations et coopératives sociales des 4 pays cibles.
Parcours 1 / Parcours 2	Classification des OSC dans le Projet Samim. Le Parcours 1 regroupe les structures d'accompagnement (celles qui forment et appuient d'autres OSC). Le Parcours 2 regroupe les OSC en renforcement structurel direct (bénéficiaires de l'accompagnement).
Pivot	Décision stratégique de modifier un élément fondamental du modèle AGR (offre, prix, canal, segment cible) face à des résultats insuffisants, tout en maintenant l'activité. Alternative à l'arrêt total lorsque la demande existe mais que le positionnement est inadapté.
Point mort (seuil de rentabilité)	Niveau d'activité à partir duquel l'AGR couvre exactement l'ensemble de ses charges (fixes et variables). Formule : Point mort en volume = Charges fixes / Marge sur coûts variables unitaire.
Proposition de valeur	Ensemble des raisons pour lesquelles un client choisit l'offre d'une organisation plutôt que celle d'un concurrent. Pour une AGR associative, elle inclut à la fois la valeur économique (qualité, prix, service) et la valeur sociale (impact, éthique, proximité communautaire).
Responsable AGR	Membre désigné.e de l'équipe de l'OSC chargé.e de la gestion opérationnelle quotidienne de l'AGR. Sa désignation formelle, avec une fiche de poste détaillée, est une condition préalable au lancement de toute AGR.
SROI (Social Return on Investment)	Indicateur qui mesure la valeur sociale créée par un investissement. Il compare la valeur monétarisée des impacts sociaux positifs générés aux ressources investies. Un SROI de 3 signifie que chaque dinar investi génère 3 dinars de valeur sociale.
Structure d'accompagnement	Dans le Projet Samim (Parcours 1), organisation partenaire chargée d'accompagner les OSC dans leur renforcement structurel et leur développement AGR. Elle utilise le présent guide comme outil de facilitation.
Tarification différenciée	Stratégie de prix consistant à proposer des tarifs différents selon les segments de clients : tarif plein pour les clients institutionnels ou privés, tarif solidaire pour les bénéficiaires de l'OSC. Permet de concilier viabilité économique et accessibilité sociale.
Trésorerie	Disponibilités financières immédiates d'une organisation (argent en caisse + soldes bancaires). La gestion de la trésorerie est critique pour les AGR : même une activité rentable peut faire faillite si elle manque de liquidités à court terme.

ANNEXE B

Bibliographie et ressources en ligne

Ouvrages et articles de référence

• Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. Academy of Management Annals, 8(1), 397–441.

• Defourny, J. & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 28(6), 2469–2497.

• Dees, J.G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. Duke University Fuqua School of Business. Texte fondateur sur l'entrepreneuriat social.

• Laville, J.L. & Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-Economic Approach. In Borzaga, C. & Defourny, J. (eds.), The Emergence of Social Enterprise in Europe. Routledge.

• Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons. Ouvrage fondateur du Business Model Canvas.

• Yunus, M. (2010). Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. Public Affairs. Modèle du social business appliqué aux pays en développement.

• Aggeri, F. & Gand, S. (2025). La mise en dispositif organisationnel. Revue Française de Gestion. Cadre théorique appliqué à la transformation numérique des organisations.

Guides pratiques et rapports institutionnels

• AVISE & Réseau ESPER (2023). Guide pratique du financement de l'ESS. Agence de valorisation des initiatives socio-économiques, Paris. [Disponible sur avise.org]

• CGAP (2022). Social Enterprise Models for Financial Inclusion in MENA. Consultative Group to Assist the Poor, Washington D.C.

• OCDE (2021). Social Economy and the COVID-19 Crisis: Current and Future Roles. OCDE Publishing. Analyse du rôle des OSC dans la résilience post-crise.

• PNUD (2022). Rapport sur l'économie sociale et solidaire dans la région arabe. Bureau régional du PNUD pour les États arabes, Amman.

• Enabel (2022). Guide de développement des AGR en milieu associatif. Agence belge de développement, Bruxelles. Outil méthodologique détaillé adapté à l'Afrique francophone.

• AFD (2023). Financer les organisations de la société civile au Maghreb. Agence Française de Développement, Paris.

• Lab'ess (2022). Rapport d'activité — Projet Samim Phase 1. Bilan des actions menées dans les 4 pays cibles. [Document interne]

Ressources en ligne sélectionnées

• Ashoka (ashoka.org/fr) : Réseau mondial d'entrepreneurs sociaux. Accès à des cas d'inspiration et des outils de développement d'AGR.

• AVISE (avise.org) : Ressources et outils pour les acteurs de l'ESS en France et en francophonie. Nombreux guides téléchargeables.

• Collectif des associations citoyennes Maroc (cac.ma) : Ressources sur le droit associatif marocain et les modèles AGR.

• GIZ Entreprises Sociales (giz.de/social-enterprises) : Publications sur le développement des entreprises sociales dans les pays partenaires.

• OECD Social Enterprise Knowledge Network (oecd.org) : Base de données internationale sur les politiques et pratiques d'entreprises sociales.

• Plateforme ESS Tunisie (essunisie.tn) : Ressources sur l'économie sociale et solidaire tunisienne, cadre juridique et cas d'étude.

• Social Enterprise World Forum (sewf.org) : Conférence annuelle et ressources mondiales sur les entreprises à impact social.

ANNEXE C

Cartographie des cadres juridiques par pays

Les informations juridiques contenues dans cette annexe sont fournies à titre indicatif et reflètent la situation réglementaire à la date de rédaction du guide (mai 2026). Elles ne se substituent pas à un avis juridique professionnel. La structure d'accompagnement recommandera systématiquement à l'OSC de consulter un.e juriste local.e avant tout lancement d'AGR à caractère commercial.

TUNISIE

Textes juridiques de référence	Décret-loi n°2011-88 du 24 septembre 2011 relatif aux associations (texte de référence post-Révolution) Loi n°1959-154 du 7 novembre 1959 portant organisation des associations (cadre historique) Code de l'IRPP et de l'IS : régime fiscal des associations (articles 4 et 48) Loi n°2016-71 du 30 septembre 2016 portant loi de l'investissement
Autorisation AGR	Les associations tunisiennes peuvent exercer des activités économiques si leurs statuts le prévoient explicitement et si les bénéfices sont intégralement réinvestis dans la mission sociale. Aucune distribution de dividendes aux membres n'est autorisée
Régime fiscal	Exonération de l'IS pour les activités non lucratives. Les revenus commerciaux de l'AGR sont soumis à la TVA (19 %) et à l'IS (15 % pour les PME). Déclaration annuelle obligatoire auprès de la Direction générale des impôts
Options de structuration	Exercice direct par l'association (modification des statuts requise) Création d'une SARL filiale distincte (recommandée pour les AGR > 50 000 DT/an) Partenariat avec une coopérative ou une Société à Vocation Sociale (SVS, cadre en développement)
Contacts utiles	Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI) — pour la protection de la propriété intellectuelle Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) — pour l'immatriculation ATFP — Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle — pour l'agrément formation

MAROC

Textes juridiques de référence	Dahir n°1-58-376 du 15 novembre 1958 réglementant les associations (et ses modifications) Loi 24-83 relative aux coopératives (alternative à l'association pour certaines AGR) Code général des impôts (CGI) : articles relatifs aux associations Loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire (en cours de finalisation, 2025-2026)
Autorisation AGR	Les associations marocaines peuvent exercer des activités économiques à titre accessoire par rapport à leur objet principal. La jurisprudence est nuancée : une AGR trop prédominant pourrait requalifier l'association en établissement commercial
Régime fiscal	Exonération de l'IS si les recettes commerciales ne dépassent pas 50 % des ressources totales. Au-delà, assujettissement à l'IS au taux de droit commun (20 %). TVA applicable selon la nature (entre 7 % et 20 %)
Options de structuration	Exercice direct si AGR accessoire (≡50 % des ressources) Coopérative (Loi 24-83) pour les AGR de production avec plusieurs membres Société commerciale (SARL) filiale pour les AGR à vocation marchande principale
Contacts utiles	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) — protection IP Centre Régional d'Investissement (CRI) de Casablanca — création de sociétés Entraide Nationale — appui aux associations à vocation sociale

MAURITANIE

Textes juridiques de référence	Ordonnance n°91-024 du 25 juillet 1991 relative aux associations Loi n°2018-017 portant Code des sociétés commerciales (pour les filiales) Code général des impôts mauritanien (révisé 2020) Loi sur la microfinance (pour les AGR de crédit ou de soutien financier aux membres)
Autorisation AGR	Le cadre juridique mauritanien des associations est peu détaillé sur les activités économiques. Il existe une zone d'ambigüité significative qui nécessite une validation préalable auprès du Ministère de l'Intérieur avant tout lancement d'AGR à caractère commercial
Régime fiscal	Pas de régime fiscal spécifique clairement défini pour les AGR associatives. Recommandation : pour toute AGR générant plus de 500 000 MRU/an, envisager une structure commerciale séparée (SARL ou SA) pour clarifier le statut fiscal
Options de structuration	Validation ministérielle préalable obligatoire pour tout AGR commerciale Création d'une Groupement d'Intérêt Économique (GIE) pour les AGR collectives SARL filiale conseillée dès que l'AGR dépasse les seuils fiscaux
Contacts utiles	Ministère de l'Intérieur — Direction des Affaires Politiques et des Libertés Publiques APIM — Agence de Promotion des Investissements en Mauritanie Centre National de l'Artisanat (CNA) — pour les AGR artisanales

JORDANIE

Textes juridiques de référence	Loi sur les associations n°33 de 1966 et ses modifications successives Loi sur les sociétés n°22 de 1997 (pour les filiales commerciales) Règlements de l'Autorité Nationale pour le Développement du Secteur Privé Social Enterprise Framework — en développement depuis 2022 (Ministère du Travail)
Autorisation AGR	Les associations jordaniennes peuvent exercer des activités économiques sous certaines conditions définies dans leurs statuts et validées par le Ministère du Développement Social. Le Social Enterprise Framework (en cours) vise à créer une catégorie juridique spécifique pour les hybrides mission/économique
Régime fiscal	Régime fiscal généralement favorable pour les OSC reconnues et enregistrées. Les revenus commerciaux sont taxés à 20 % si l'AGR est exercée via une filiale commerciale (SARL). Des exonérations partielles existent pour les activités à vocation sociale explicite
Options de structuration	Exercice direct via l'association (validation ministérielle requise) SARL filiale (Limited Liability Company — LLC) pour les AGR commerciales Coopérative ou partenariat avec des investisseurs sociaux via le cadre Social Enterprise
Contacts utiles	Ministère du Développement Social — département des associations Jordan Enterprise Development Corporation (JEDCO) — appui aux entreprises sociales Association of Banks in Jordan — pour l'accès au financement des filiales commerciales

ANNEXE D

Liste avec descriptif des outils pratiques du guide

Le Guide 1 — Parcours 1 intègre 12 outils pratiques directement utilisables par les structures d'accompagnement. Chaque outil est conçu pour être utilisé en atelier avec l'OSC accompagnée, adapté à des équipes sans formation financière ou juridique préalable.

N°	Nom de l'outil	Section	Format	Durée	Mode	Objectif principal
1	**Auto-diagnostic de maturité AGR**	**S1**	Questionnaire 15 items / 5 piliers	45-60 min	Entretien	Orienter l'OSC vers le bon parcours AGR selon son niveau de maturité (Faible / Intermédiaire / Élevé)
2	**Grille comparative des modèles AGR**	**S2**	Tableau 12 critères / 4 dimensions / 3 modèles	1h30	Atelier collectif	Comparer jusqu'à 3 modèles AGR candidats sur des critères objectifs avant décision
3	**Checklist de diagnostic Quelle AGR pour quelle OSC?**	**S2**	3 parties : ressources, SWOT, partenariats	2-3 h	Atelier facilité	Cartographier les ressources et contraintes de l'OSC pour orienter le choix du modèle
4	**Fiche Exploration d'opportunités — 5 questions**	**S3**	5 questions structurantes	2 h	Entretien + terrain	Valider qu'une opportunité AGR repose sur un besoin réel et une demande solvable
5	**Canevas Business Model Social (BMS)**	**S3**	Grille 10 blocs dont impact social	3 h	Atelier facilité	Formaliser le modèle économique et social de l'AGR en 9 blocs cohérents
6	**Feuille de route AGR — Gantt simplifié 12 mois**	**S3**	Tableau de planification 10 jalons	1h30	Atelier équipe AGR	Structurer le plan d'action de lancement et de déploiement sur 12 mois
7	**Tableau de bord AGR — 10 indicateurs clés**	**S3**	10 KPI financiers et sociaux	30-45 min/ mois	Pilotage mensuel	Suivre la performance et décider des ajustements (pivot, scale-up, arrêt)
8	**Modèle de budget prévisionnel AGR**	**S4**	3 scénarios : pessimiste / réaliste / optimiste	2-3 h	Atelier budget	Construire un budget prévisionnel réaliste séparé du budget général de l'OSC
9	**Calculateur du point mort**	**S4**	Tableau de calcul avec exemple chiffré	1 h	Atelier budget	Calculer le volume d'activité minimum pour couvrir l'ensemble des charges de l'AGR
10	**Tableau de bord financier mensuel**	**S4**	4 indicateurs financiers clés	30 min/ mois	Pilotage financier	Suivre la santé financière de l'AGR et déclencher les alertes en cas de dérapage
11	**Checklist de gouvernance AGR**	**S5**	8 items à valider avant lancement	1 h	Audit interne	Vérifier que les dispositifs de gouvernance sont en place avant le lancement de l'AGR
12	**Fiches juridiques synthétiques par pays**	**S5 / Annexe C**	4 fiches pays (Tunisie, Maroc, Mauritanie, Jordanie)	Lecture	Référence	Informer l'OSC sur le cadre réglementaire applicable à son activité dans son pays
13	**Matrice de risques AGR**	**S5**	Tableau probabilité/ impact — 6 risques types	1h30	Atelier comité AGR	Cartographier les risques et définir des mesures préventives et plans de contingence

ANNEXE E

Modèle de plan de formation

Ce plan de formation est destiné aux structures d'accompagnement du Parcours 1 souhaitant former leurs équipes à l'utilisation du Guide 1 dans leurs activités d'accompagnement des OSC. Il peut également servir de référence pour concevoir des ateliers de renforcement de capacités destinés directement aux OSC du Parcours 2.

JOUR 1 — Fondamentaux et cartographie des modèles AGR

Horaire	Contenu	Méthode	Outil mobilisé
08h30 – 09h00	Accueil, tour de table et présentation des objectifs de la formation	Plénière	
09h00 – 10h30	**MODULE 1 — Comprendre les AGR en milieu associatif (S1)**	Exposé interactif + discussion	**Outil 1 : Auto-diagnostic (mise en situation)**
10h30 – 10h45	Pause		
10h45 – 12h30	**MODULE 2 — Les 6 familles de modèles AGR et la grille comparative (S2)**	Atelier en sous-groupes par pays	**Outil 2 : Grille comparative (exercice pratique)**
12h30 – 13h30	Pause déjeuner		
13h30 – 15h00	**MODULE 3 — Diagnostic du potentiel AGR d'une OSC (S2)**	Jeu de rôles : simulation d'un premier entretien	**Outil 3 : Checklist de diagnostic**
15h00 – 15h15	Pause		
15h15 – 16h30	Mise en commun, questions-réponses, enseignements du jour 1	Plénière	

JOUR 2 — Parcours méthodologique et ingénierie économique

Horaire	Contenu	Méthode	Outil mobilisé
08h30 – 09h00	Révision du jour 1 et questions	Plénière	
09h00 – 11h00	**MODULE 4 — Le parcours en 4 étapes : Identifier, Modéliser, Planifier, Piloter (S3)**	Atelier en binômes	**Outils 4, 5, 6 : Exploration, BMS, Feuille de route**
11h00 – 11h15	Pause		
11h15 – 12h30	**MODULE 5 — Tableau de bord AGR et protocole de décision trimestrielle (S3)**	Cas pratique en groupes	**Outil 7 : Tableau de bord (cas fictif chiffré)**
12h30 – 13h30	Pause déjeuner		
13h30 – 15h30	**MODULE 6 — Budget prévisionnel, point mort et indicateurs financiers (S4)**	Atelier chiffré par pays	**Outils 8, 9, 10 : Budget, Point mort, Tableau bord financier**
15h30 – 15h45	Pause		
15h45 – 16h30	Mise en commun, partage des difficultés rencontrées, ajustements pédagogiques	Plénière	

JOUR 3 — Gouvernance, juridique et mise en pratique

Horaire	Contenu	Méthode	Outil mobilisé
08h30 – 09h00	Révision du jour 2 et questions	Plénière	
09h00 – 10h30	**MODULE 7 — Gouvernance de l'AGR et gestion des risques (S5)**	Atelier : construire une matrice de risques	**Outils 11, 13 : Checklist gouvernance, Matrice risques**
10h30 – 10h45	Pause		
10h45 – 12h00	**MODULE 8 — Cadre juridique par pays et cas de structuration (S5 / Annexe C)**	Présentations par experts pays	**Outil 12 : Fiches juridiques pays**
12h00 – 13h00	Pause déjeuner		
13h00 – 15h00	**EXERCICE D'INTÉGRATION — Accompagnement complet d'une OSC fictive de l'auto-diagnostic au plan de lancement**	Simulation complète en groupes	**Tous les outils (1 à 13)**
15h00 – 15h15	Pause		
15h15 – 16h00	**Évaluation de la formation et plan d'action individuel (comment intégrer le guide dans ma pratique d'accompagnement ?)**	Individuel + partage en binômes	
16h00 – 16h30	**Clôture, remise des attestations, prochaines étapes**	Plénière	

MATÉRIEL ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES REQUIS

Matériel physique	Documents à distribuer
- Vidéoprojecteur et écran de projection	- Guide 1 complet imprimé (1 exemplaire / participant)
- Tableau blanc ou paper board + marqueurs	- Fiches outils imprimées en A4 (1 set / participant)
- Post-it de 3 couleurs différentes	- Jeux de données fictives pour les exercices chiffrés
- Feuilles A3 pour les ateliers BMS	- Fiche d'évaluation de la formation (Annexe E)
- Connexion internet pour les exemples en ligne	- Attestations de participation pré-remplies

NOTE PÉDAGOGIQUE FINALE

Ce plan de formation est un cadre modulable : chaque structure d'accompagnement est invitée à l'adapter selon le niveau préalable de ses formateur.rices, le nombre de participant.es, et les spécificités culturelles et sectorielles de son contexte d'intervention.

Une évaluation à chaud (fin de formation) et une évaluation à froid (3 mois après, mesurant les changements de pratique) sont fortement recommandées. Les résultats contribueront à l'amélioration continue du Guide dans ses versions ultérieures.

Contact Samim pour signaler les adaptations réalisées et partager les bonnes pratiques entre structures d'accompagnement : coordination-samim@labess.tn

Rédaction | Elyes Chaabene, avec l'appui du Lab'ess
Conception graphique | Enoya Design&Com

Si vous souhaitez en savoir plus sur nous,
et connaître nos dernières actualités,
rendez-vous sur : www.labess.tn
ou écrivez-nous sur : contact@labess.tn

www.labess.tn
5 rue de Touraine, Belvédère
1002, Tunis – Tunisie



France
AFD
AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

Cofinancé par l'Union européenne

lab'ess Groupe SOS

pulse Groupe SOS

Ecodev
L'école du développement local

MCISE
المركز المغربي للابداع و المقاولة الاجتماعية
Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship

Jordan Youth Innovation Forum
الملتقى الأردني للإبداع الشبابي