

BIEN CHOISIR SES INVESTISSEMENTS

Bien choisir ses investissements peut largement devenir un casse-tête. Il faut être concentré sur ses véritables besoins, jauger la prise de risque acceptable, évaluer sa capacité financière et s'assurer de son équilibre économique.

Pour mettre en œuvre son projet et créer de la valeur, toute association ou entreprise solidaire doit adapter son activité dans le temps et faire évoluer en conséquence son modèle économique¹.

POURQUOI INVESTIR ?

Perte d'un marché, nouvel appel à projets, difficulté d'une structure partenaire qu'il faut reprendre, diversification de l'activité pour mieux répondre aux attentes du public visé ou encore arrivée de nouveaux acteurs qui répondent au même besoin sont autant d'éléments à prendre en compte dans le modèle économique pour assurer la pérennité de votre organisation.

Ainsi, il vous sera nécessaire d'avoir un positionnement stratégique clair et des moyens suffisants pour le mettre en œuvre. Or il est malheureusement rare d'avoir en « réserve » les moyens indispensables pour répondre à l'évolution d'une stratégie. Aussi, sa mise en œuvre nécessite des moyens additionnels et du temps avant d'avoir les effets positifs escomptés. Pour répondre à cette problé-

matique, vous n'avez alors qu'une seule solution : investir ! Seul un programme d'investissement peut vous apporter des moyens supplémentaires pour lancer une nouvelle activité et vous permettre de faire face à un décalage de revenus dans le temps.

Bien pensé, l'investissement garantit votre développement. Il permet de renforcer votre utilité sociale et génère une augmentation de l'autofinancement, ce qui permet de financer de nouveaux investissements et d'assurer l'avenir de votre association ou entreprise solidaire. Mais lorsqu'il est erroné ou mal conduit, ses conséquences peuvent être, au contraire, dramatiques. Enfin, si l'organisation fait le choix de ne pas investir, elle prend le risque d'affaiblir sa position dans un environnement qui devient de plus en plus concurrentiel, y compris dans l'économie sociale et solidaire (ESS).

COMMENT BIEN INVESTIR ?

Pour bien choisir vos investissements, il vous sera nécessaire de savoir catégoriser vos besoins d'investissement, de les analyser en

fonction de leurs caractéristiques et de leur niveau de risque, puis de les quantifier et d'évaluer le retour attendu.

Identifier la nature des investissements dont vous avez besoin

Un projet d'investissement est structurant lorsqu'il engage fortement l'organisation d'un point de vue stratégique. On peut citer trois grandes finalités : diversification (nouvelles activités), croissance (moyens supplémentaires de production, de déploiement, de recherche et développement) et modernisation (amélioration de la productivité en introduisant des équipements et une organisation plus performante).

À l'inverse, un projet d'investissement est jugé non structurant lorsqu'il s'agit du remplacement d'une machine obsolète par exemple, du renouvellement d'une flotte de véhicules, ou qu'il contribue à l'amélioration du cadre, comme la rénovation des locaux. Ces investissements maintiennent l'activité à son niveau actuel. Enfin, on trouvera dans cette seconde catégorie les investissements obligatoires qui répondent à des normes et aux réglementations sociales, environnementales et de sécurité, mais qui ne permettent pas d'augmenter l'activité ou de mieux répondre aux besoins.

Définir les caractéristiques des investissements

D'autres éléments sont à prendre en compte pour pouvoir évaluer l'investissement :

- la durée de vie : il convient d'évaluer le nombre d'années pendant lesquelles votre investissement produira ses effets, notam-

¹. Sur les modèles économiques, v. en dernier lieu « Modèles socio-économiques – Éléments stratégiques », JA 2024, n° 694, p. 36, étude C. Amblard ; dossier « Modèles socio-économiques – Ne perdez pas le nord ! », JA 2023, n° 682, p. 16 ; dossier « Modèles socio-économiques – Le cap de bonne-espérance », JA 2022, n° 663, p. 15.

“ Un projet d’investissement est structurant lorsqu’il engage fortement l’organisation d’un point de vue stratégique ”

ment en termes d’avantages procurés, de diminution des charges escomptée et d’augmentation des produits d’exploitation. Plus la durée est longue, plus il vous faut intégrer dans l’analyse les effets de l’obsolescence, les évolutions de l’environnement, le comportement de vos bénéficiaires ou encore les attentes de vos financeurs publics ;

■ le degré de dépendance : il convient d’évaluer, ici, si votre investissement peut se conduire indépendamment d’autres investissements (par exemple, remplacement d’une machine) ou si, au contraire, il s’organise avec un lien de dépendance fort avec d’autres projets (restructuration de l’organisation suite à la perte d’un marché, par exemple) ;

■ la flexibilité : il s’agit d’évaluer si vous pourrez faire évoluer facilement et sans le

dénaturer votre projet d’investissement (par exemple, un projet immobilier, une fois décidé, permet très peu d’ajustements). La flexibilité d’un investissement peut réduire le niveau de risque car elle permet des ajustements dans le temps.

Évaluer le niveau de risque des investissements

Dans le langage économique, l’investissement repose sur un détour de production : on consacre des moyens (en argent, en temps, en énergie) à acquérir quelque chose qui permettra, ultérieurement, d’être plus efficace que si l’on ne l’avait pas achetée.

Il y a donc une anticipation, un pari : on dépense immédiatement pour réduire les coûts ou augmenter les produits dans le futur. Comme pour tout pari, un risque est associé à l’investissement : il n’est jamais certain que l’acquisition se révélera aussi efficace qu’espéré, il n’est même pas certain que l’offre pour laquelle on investit trouvera des débouchés et des financements.

Il convient, ici, d’évaluer le niveau de risque pour votre organisation à réaliser cet investissement : si le projet est numérique, par exemple, quelle est l’expérience de votre organisation dans ce domaine ? Si votre association ou votre entreprise solidaire est dans une stratégie de rapprochement avec une autre structure de son territoire, le projet est-il suffisamment mature ?

On identifie plusieurs risques qui peuvent être :

■ internes et liés à votre organisation, comme une mauvaise évaluation des besoins des bénéficiaires ou des attentes des financeurs, une sous-estimation de la complexité du projet dans ses composantes techniques, organisationnelles et humaines, un manque de compétences pour réaliser le projet ;

■ externes et liés à l’environnement de votre organisation, comme l’arrivée d’un autre acteur qui apporte une offre jugée plus adaptée par les bénéficiaires ou les financeurs, une évolution des normes de sécurité, l’inflation sur le coût de l’énergie.

De nouveaux enjeux émergent, comme la transition écologique². Il faut pouvoir ●●●



© Vectorian

2. V. en p. 28 de ce dossier.

●●● les prendre en compte avant que ces sujets n'impactent négativement votre modèle économique.

La transition écologique est une évolution vers un nouveau modèle économique et social, un modèle de développement durable qui renouvelle nos façons de consommer, de produire, de travailler, de vivre ensemble pour répondre aux grands enjeux environnementaux, ceux du changement climatique, de la rareté des ressources, de la perte accélérée de la biodiversité et de la multiplication des risques environnementaux. On peut synthétiser le propos en indiquant que la transition écologique doit nous permettre de répondre à nos besoins tout en restant dans les limites écologiques. Elle doit être l'occasion de revoir la manière de construire votre offre – ce que votre structure apporte – et votre chaîne de valeur – la manière dont votre organisation construit et délivre son offre –, en sortant de son cadre habituel, notamment par la frugalité, la coopération territoriale³ et le recours à des technologies vertes.

Pour la mener à bien, il vous sera nécessaire de lister toutes les activités de votre organisation tout au long de votre chaîne de valeur (approvisionnements, production, logistique, système d'information, fonctions support, etc.) et de réfléchir à la manière de les rendre durables et responsables. Il importera d'inclure dans votre réflexion les aspects liés à l'infrastructure utilisée (le bâtiment et vos équipements, et leurs aspects thermiques et énergétiques). À chaque fois, il vous faudra déterminer la priorité des actions selon ce qui a le plus ou moins d'impact sur l'empreinte écologique de votre structure et de votre modèle économique⁴.

Chiffrer et évaluer le retour attendu de vos investissements pour bien choisir

Surtout si votre organisation a plusieurs projets d'investissement, vous devrez choisir le ou les meilleurs projets en fonction de l'intérêt stratégique, de l'analyse du projet et des perspectives sociales, mais aussi économiques et financières.

Pour l'analyse de l'investissement, il vous suffit de faire une description du projet sur la base des éléments ci-dessus. L'analyse du risque est un point crucial de la présentation. Ensuite, il est nécessaire d'estimer le coût de l'investissement à réaliser. Le chiffrage de l'investissement n'est jamais chose aisée. Le plus simple pour établir un coût est de capitaliser sur les expériences de vos projets d'investissement passés, de s'appuyer sur un projet similaire pour déterminer le coût ou, tout simplement, d'obtenir un devis – lorsque l'investissement est suffisamment simple pour le permettre. À noter, un projet d'investissement relève souvent de plusieurs catégories : par exemple, un projet d'innovation peut nécessiter des investissements matériels (équipement informatique, etc.) et immatériels (formation, acquisition de logiciels, etc.). Il vous faudra bien prendre en compte l'ensemble des coûts du projet d'investissement. À défaut, vous risquez de

ne pas avoir prévu les financements suffisants pour couvrir vos investissements !

Enfin, il convient de poser l'épineuse question du retour sur investissement pour un projet d'utilité sociale. Pour cela, faisons un détour chez les entreprises dites « classiques ». Pour ces dernières, un investissement doit offrir les meilleures perspectives de rentabilité financière. Le calcul pour s'en assurer est simple : il faut rapporter le gain (ou la perte) sur le coût global de l'investissement. Cela permet aux investisseurs d'évaluer l'intérêt d'apporter des capitaux.

À moins que vous ne soyez dans un objectif de rendement financier de votre capital, nous vous recommandons de vous attacher, tout simplement, à ce que vos investissements vous permettent à la fois d'augmenter la pertinence de votre action et d'équilibrer votre modèle. Si vous avez recouru à des dettes financières pour financer votre programme d'investissement, votre modèle devra également dégager dans le temps les marges suffisantes pour rembourser vos financeurs en fonction des échéances de remboursement.

Un dernier conseil : soyez vigilant dans la méthode de validation de vos projets d'investissement. Mettez tous les métiers autour de la table pour pouvoir croiser les regards et faire les choix les plus pertinents. Ce sujet n'est pas qu'un sujet financier ! ■



AUTEUR	Maxime Traquelet
TITRE	Chargé d'études, direction de l'offre et des territoires, France Active – CRDLA Financement

3. Sur la coopération territoriale, v. en dernier lieu dossier « Coopération territoriale – La clé de sol », JA 2023, n° 688, p. 14 ; dossier « Coopération territoriale – Le chœur de l'action », JA 2022, n° 668, p. 15.

4. Pour vous aider, vous pouvez vous reporter au site spécialisé de l'Ademe, qui liste les actions à mener et les aides que vous pouvez obtenir pour faciliter cette transition : agirpourlatransition.ademe.fr.