



Comment faire évoluer le modèle économique ?

(novembre 2021)

Pour consolider son activité et changer d'échelle, s'interroger régulièrement sur les fondements de son modèle économique est indispensable et amène souvent à retravailler plusieurs dimensions de son projet.

Les leviers de développement du modèle économique

Le modèle économique d'un projet, quel que soit les ambitions, missions, secteur d'activité, statut juridique de ce dernier, est amené à évoluer et doit régulièrement être interrogé au fil du temps afin de se réinventer, notamment dans une logique de changement d'échelle pour augmenter son impact social.

L'évolution et l'hybridation d'un modèle économique est un processus complexe, d'autant plus qu'il ne relève pas simplement d'une équation de coûts et ressources mais s'inscrit dans un écosystème. Cette complexité s'accroît pour les entreprises de l'ESS et pour les associations qui sont confrontées au double phénomène de croissance des besoins sociaux et de diminution des ressources, notamment publiques, pour y répondre.

Selon le Rameau, un "modèle socio-économique" repose sur 3 leviers de développement complémentaires : **les ressources humaines** (salariés, bénévoles, services civiques, mécénat de compétences, etc.), **les ressources financières** (cotisations, revenus d'activités, subventions, dons, etc.) et les **alliances stratégiques** (mécénat, innovation sociale, coopération économique, etc.).

La transformation du modèle économique implique donc de :

- **développer ses compétences** dans une logique de développement des ressources humaines,
- **maîtriser sa gestion financière** pour assurer une viabilité économique qui permet de soutenir la finalité sociale,
- **diversifier ses partenariats auprès des acteurs publics et privés** dans une perspective de pérennisation et de croissance de son activité.

Concilier évolution du modèle économique et maximisation de l'impact social

Dans le modèle d'une entreprise de l'ESS, quels que soient ses objectifs et son statut juridique, équation économique et équation sociale sont intimement liées. La capacité de la structure à accomplir sa mission sociale dépendra de sa capacité à maintenir l'équilibre économique permettant de mener à bien son projet dans les meilleures conditions.

Le modèle économique est alors un outil au service de la viabilité et de la pérennité d'un projet d'utilité sociale et non une fin en soi avec des objectifs lucratifs et de rentabilité.

Il est donc important de **se questionner régulièrement sur le modèle économique existant** pour assurer la stabilité de son projet. Le Mouvement Associatif montre la diversité de ces modèles en présentant une typologie de [7 modèles de ressources](#) selon une logique de financement.

Une entreprise de l'ESS, notamment une association, peut alors principalement reposer sur l'autonomie de ses membres via les cotisations, sur ses revenus d'activité ou encore sur le financement d'un tiers qu'il soit public ou privé.

Modèle économique et changement d'échelle

Le changement d'échelle s'appuie sur l'équation économique de la structure. C'est en fonction de celle-ci que l'entreprise de l'ESS ou l'association pourra déterminer sa capacité d'action.

Faire évoluer son modèle économique pour maximiser son impact social peut impliquer de nouvelles activités (ex : lors d'une diversification de ses activités), de nouveaux territoires (ex : lors d'un essaimage de son projet), de nouvelles compétences, de nouveaux modes de fonctionnement, etc. Il est nécessaire que ce processus d'évolution du modèle soit toujours aligné sur la finalité sociale, et non l'inverse.

Adopter une démarche visant à évaluer en continu l'impact social permet de se protéger contre le **risque de perte de la mission sociale**. S'il est vrai qu'en cas de situation difficile, les objectifs économiques peuvent, momentanément prendre le dessus afin d'assurer la survie économique d'une organisation, c'est bien son objectif d'impact social qui permet à la structure de ne pas adopter des logiques économiques classiques de lucrativité et de profit, comme prétextes à la croissance.

Le modèle économique est un facteur clé de la réussite d'une stratégie de changement d'échelle dans l'optique d'assurer la durabilité de l'impact social mais aussi pour financer les investissements nécessaires à ce processus. Une structure ne peut changer d'échelle que si son modèle économique est stable et viable. Qu'elle se trouve dans une situation économique confortable ou difficile, le changement d'échelle ne poursuivra pas le même objectif entre préservation et maximisation de l'impact social.

C'est en fonction de sa situation économique que la structure sera en capacité de déterminer quels sont les objectifs d'impact social qu'elle peut se fixer.

Dans un contexte de fragilité économique, s'il est difficile de dégager des ressources financières et humaines, la priorité peut être donnée à la consolidation du projet pour préserver la mission sociale. Ainsi, certaines stratégies de changement d'échelle peuvent servir la consolidation par le renforcement du modèle économique et des activités de la structure (c'est le cas de la fusion par exemple).

S'inspirer, s'outiller, se faire accompagner

S'inspirer

Le guide « Entrepreneurs sociaux : quels modèles économiques innovants pour changer d'échelle ? », réalisé par Ashoka et Scale Changer, présente des études de cas et des pratiques inspirantes favorables au changement d'échelle. Il regroupe 5 démarches contribuant à la construction de modèles hybrides robustes au service de l'impact.

S'outiller

Pour passer à l'action, il est important de s'informer et de s'outiller.

Comme par exemple avec les différentes ressources (guides, fiches pratiques, centre de ressources, outil d'autodiagnostic, etc.) autour du modèle économique proposées sur le portail de l'Avise.

Se faire accompagner

Faire évoluer son modèle économique est un processus complexe qui implique de nombreux changements pour le projet et demande beaucoup de temps, d'énergie et de ressources.

Se faire accompagner dans la consolidation de son modèle peut permettre aux associations et aux entrepreneurs sociaux de réussir cette démarche sans porter défaut à leur finalité sociale.

- L'accompagnement **à la consolidation** : le Dispositif local d'accompagnement (DLA) est le principal dispositif public qui permet aux associations employeuses, structures de l'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois.

En parallèle, de nombreux acteurs de l'accompagnement, de dimension nationale ou locale, peuvent appuyer la consolidation des structures d'utilité sociale : les Chambres régionales de l'ESS (CRESS), les agences et centres de ressources dédiés à l'ESS, les Maisons des associations et les Points d'appui à la vie associative, les réseaux sectoriels, etc.

- L'accompagnement **au changement d'échelle** : plusieurs programmes spécifiques apportent des appuis d'intensités diverses pour accompagner le changement d'échelle des structures de l'ESS (P'INS, Scale Up, etc.).

Par ailleurs, des financeurs spécialisés, comme le réseau France Active, proposent du conseil sur le volet économique et la stratégie de financement.

AVISE pour le Crédit Mutuel

➤ *Pour aller plus loin :*

- [Dossier thématique – Modèle socio-économique et associations](#)
- [Focus – Associations : les structures d'accompagnement](#)
- [Ressources de l'Avise sur le modèle économique](#)
- [Site de l'Avise](#)