



# Trouver le bon modèle économique

## (novembre 2021)

*Dans toute entreprise ou association, qu'elle relève ou non de l'ESS, la question du modèle économique se pose dès que l'on veut créer un emploi ou plus. Le modèle économique (ou business model), essentiel pour assurer la viabilité économique et la pérennité du projet, décrit la manière dont l'entreprise ou l'association va générer sa rentabilité.*

## Qu'est-ce qu'un modèle économique et comment le construire ?

Le modèle économique ou business model est une représentation cohérente des moyens grâce auxquels l'entreprise ou l'association va dégager des revenus de son activité puis les réinvestir dans son activité.

Pour bâtir un modèle économique, il faut au préalable fixer un premier objectif, qui correspond à une stratégie globale. Cet objectif aide à mesurer et à fixer les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre : les coûts. En face, le besoin de mobiliser des ressources pour financer ces coûts : les revenus. Voici la base d'un modèle économique !

Au départ, l'idée n'est pas de se demander « Comment générer de l'argent ? » mais plutôt d'envisager le modèle dans son ensemble, en définissant les activités, les publics cibles, les canaux de distribution mais aussi les sources de revenus et les charges.

Le [Social business model canvas](#) est un outil d'une grande aide pour mener cette réflexion : adapté du business model canvas, d'Alexander Osterwalder, il permet de se poser les questions essentielles liées à son modèle économique.

Il s'agit ensuite d'essayer de définir des hypothèses économiques et d'établir des prévisionnels pour chacune d'entre elles. Puis définir alors des prix, des domaines stratégiques, le nombre de salariés potentiels, etc. Le modèle économique imaginé au début de l'aventure est amené à évoluer et c'est normal. Il n'est pas permanent mais vivant. Il doit mûrir et être interrogé au fil du temps en fonction des changements d'activités ou de partenaires financeurs.

## Quels sont les différents types de modèles économiques ?

Dans l'ESS, on retrouve trois grands modèles : marchand, non marchand et hybride.

- Fondée à 100 % sur un modèle marchand, la plateforme d'investissement participatif [LITA.co](#) finance ses activités grâce aux commissions prélevées sur les levées de fonds réalisées. Elle ne touche aucune subvention. C'est un **modèle marchand**.

- [Les Petits Frères des Pauvres](#), association nationale d'aide aux personnes âgées isolées, mène son action en s'appuyant sur l'investissement de ses bénévoles, les aides publiques et dons privés et correspond donc à un **modèle non marchand**.

- [Le Barathym](#), café associatif grenoblois, s'autofinance à hauteur de 30 % à 50 %, grâce à son activité bar-restauration. Le reste provient d'aides publiques. C'est donc un **modèle hybride**.

Les modèles hybrides – souvent inventifs – associent différents types de ressources : vente de biens et services, aides publiques, dons privés, mécénat, etc. Le bénévolat, le volontariat et l'implication des usagers peuvent aussi être considérés comme des ressources.

France Active, principal financeur des structures de l'ESS, recense quatre exemples de modèles hybrides :

**1- Intégré** : l'activité économique est fondue dans le projet social.

Ex. : l'entreprise d'insertion Tri Vallées accompagne des personnes vers l'emploi en développant une activité de vente de vêtements d'occasion.

**2- Redistributif ou "Robin des bois"** : les bénéficiaires participent au prix de l'action en fonction de leurs moyens.

Ex. : le garage solidaire Solidarauto 37 applique deux grilles tarifaires pour ses services de réparation : un tarif sympathisant et un tarif solidaire qui inclut une réduction sur le taux horaire de facturation.

**3- Complémentaire** : l'activité économique est au service de l'action.

Ex. : l'association de consommateurs CLCV, qui dénonce les pratiques abusives et informe les consommateurs, repose sur les cotisations de ses membres mais aussi sur les revenus issus de la vente de ses publications.

**4- Accessoire ou "vache à lait"** : l'activité lucrative est accessoire et souvent dissociée du cœur du projet social.

Ex. : l'association ERIS est un projet d'école de français pour les personnes migrantes. L'équipe souhaite financer ce volet grâce aux bénéfices d'un restaurant associatif.

## Se faire accompagner pour construire son modèle économique, juridique ou organisationnel

Les incubateurs accompagnent durant la phase de lancement et de structuration des projets, en proposant des parcours de 6 à 12 mois, composés d'ateliers collectifs et de rendez-vous individuels avec une intensité variable. Comme par exemple : [CoCoShaker](#) (Auvergne-Rhône-Alpes), [Alter'Incub](#) (Languedoc-Roussillon, Poitou-Charentes et Rhône-Alpes), [programme KATAPULT de l'ADRESS](#) (Normandie).

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](#)

- [l'annuaire en ligne proposé par l'Avise](#) ou sur la [plateforme HubESS](#)

- [Site de l'Avise](#)

- [Guide Entreprises sociales et solidaires : le modèle économique d'utilité sociale](#) du CRDLA Financement porté par France Active (2017)