

Accompagner les changements des modèles économiques d'utilité sociale : quels freins pour quelles solutions ?

FICHE DE CAPITALISATION • Transition

INTERVENANT.E.S ET PRESENTATION DES STRUCTURES

Axel DETAMMAECKER du [Centre de ressources DLA Financement porté par France active](#). Ce centre de ressources fournit de l'expertise sur les questions de stratégies économiques et financières aux chargé.e.s de mission DLA et aux structures de l'ESS à travers une offre de service large (formations, guides, études, outil de diagnostic...). Il est porté par France Active, un des pionniers de la finance solidaire.

ENJEUX

L'équation est simple à comprendre mais difficile à résoudre : comment changer de modèle économique tout en renforçant son projet social ? La mission des structures d'accompagnement est justement de pouvoir répondre à cet enjeu. Comment accompagner les changements des modèles ? Quelles sont les solutions pour résoudre les difficultés d'accompagnement ?



CONTEXTE

Les structures de l'économie sociale et solidaire, qui ont fait de l'intérêt général le sens de leur action, doivent trouver des solutions pour s'adapter aux évolutions socio-économique, sociétale et politique.



RESSOURCES INCONTOURNABLES

• Acteur.trice.s-clés :

- [France Active - CRDLA Financement / Avise / ADASI](#)
- [DLA – Dispositif local d'accompagnement](#)

• Documentation/sites internet :

- Publication du CRDLA Financement (disponible sur le site internet de France Active) :
 - Guide ESS – [Modèle économique d'utilité sociale](#)
 - Guide ESS – [Association et Coopération](#)
- CNCRESS - Panorama de l'ESS (2015)
- L'ADASI – [La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général](#) (2016)
- Viviane Tchernonog – CNRCS/CES, [Paysage Associatif](#) (2018)
- KPMG – Mouvement Associatif & UDES – [Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et propositions pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations](#) (2017)

Accompagner les changements des modèles économiques d'utilité sociale : quels freins pour quelles solutions ?

FICHE DE CAPITALISATION • Atelier 1

Quelles problématiques ont été soulevées lors de l'atelier ?

- **Frein lié à la gouvernance & au manque de vision stratégique :**

Retravailler son modèle économique suppose une appropriation du sujet par la gouvernance.

Deux problématiques ont été repérées :

1. Le manque d'implication de la gouvernance sur ces sujets-là ;
2. La précipitation de la gouvernance sur la recherche de financement qui traduit en réalité un manque de vision stratégique.

- **Frein lié à l'incertitude quant aux bénéfices d'un changement de modèle :**

La transition du modèle économique engendre deux types de coûts supplémentaires :

- **Coûts d'investissement** : coût de la réflexion sur le modèle économique (temps), apprentissage d'un nouveau métier, recherches de nouveaux partenaires, temps pour pouvoir repenser son organisation interne...
- **Coûts de fonctionnement** : coût important dans la recherche de mécénat (répondre aux AAP), la structure a besoin de nouvelles compétences d'où une augmentation de la masse salariale, étude d'impact demandée par les financeurs, coûts générés par les prestations ou la vente de biens (IAE par exemple).

Ces coûts supplémentaires peuvent limiter la rentabilité de certains nouveaux projets d'autant plus que les bénéfices sont incertains : forte concurrence sur les ressources de mécénat, difficultés d'accès aux AAP car la structure n'est pas assez grosse, problème compétitivité quand concurrence du secteur lucratif.

- **Frein lié au manque de compétences**

Pour changer de modèle, les besoins en compétences nouvelles sont importants. Si on fait de la prestation, il faut connaître les règles fiscales et juridiques, connaître les marchés et le métier. Sur le mécénat, il faut connaître les acteurs pertinents, savoir répondre aux demandes, savoir pitcher son projet, parler de son impact ... Ces compétences ne sont peu présentes notamment dans les structures de petite taille.

- **Frein lié au manque de visibilité des structures de l'ESS**

Il y a un problème de visibilité des structures de l'ESS pour solliciter de nouvelles ressources : les collectivités territoriales, les entreprises, les fondations.

Accompagner les changements des modèles économiques d'utilité sociale : quels freins pour quelles solutions ?

FICHE DE CAPITALISATION • Transition

Quelles solutions ont été trouvées et exemples de bonnes pratiques ?

- **Bonne pratique en matière de séquençage de la démarche :**
 - Commencer par travailler sur l'identité de la structure (vision, mission et valeurs).
 - Définir des cibles et connaître ses caractéristiques (solvables ou non, les acteur.trice.s du secteur proposent ou pas des financements, les besoins sont couverts ou pas).
 - Le modèle économique sera une conséquence de ces choix-là = rechercher des ressources pour son projet social.
 - L'idée sera de travailler sa proposition de valeur (mon offre, la façon dont elle est délivrée, mon approche et ma démarche, ...) aux bénéficiaires mais aussi aux financeurs.
 - Il faut penser également à son organisation interne et aux impacts du changement de modèle.
 - Il faut ensuite prototyper et tester son modèle économique.
- **Bonne pratique en matière de démarche d'accompagnement :**
 - Travailler le modèle économique doit être fait en relation avec le plus d'acteur.trice.s possibles autour d'un noyau d'une ou deux personnes.
 - Démarche de travail collectif avec la structure pour répondre à un enjeu d'appropriation de la démarche. Il s'agit de convaincre les dirigeant.e.s, les bénévoles et les autres parties prenantes.
 - Il faut s'aider par des outils comme le business canevas.
- **Bonne pratique en matière de mesure d'impact :**
 - Faire de mesures d'impact pour faire de la communication auprès des financeurs mais aussi pour piloter son activité.
 - C'est coûteux mais c'est un investissement.
 - Il faut définir le projet et les indicateurs collectivement sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Quel.le.s besoins/attentes ont été identifié.e.s par le groupe lors de l'atelier ?

- Favoriser la mise en réseau des structures dans un écosystème déjà riche (financeurs & accompagnateur.trice.s sectoriel.le.s ou transverses comme stratégie, modèle économique...) mais aussi avec les autres structures de l'ESS (se connaître, savoir si on fait la même chose, évaluer les pistes de coopération notamment sur des AAP, mutualisation de coûts etc).
- Favoriser les phases de test d'activité dans un cadre sécurisé.
- Appuyer les structures dans la mesure de leur impact social pour mieux communiquer avec les financeurs et mieux piloter sa structure.
- Travailler à un accompagnement au changement de modèle économique à la fois sur la méthodologie (stratégie, cible, modèle économique) et sur la mobilisation des parties prenantes.