

JUIN 2019

Entrepreneurs sociaux : **Quels modèles économiques** **innovants pour changer** **d'échelle ?**

Par Ashoka & ScaleChanger

AVANT PROPOS



Ce rapport est le fruit d'une étude réalisée par Ashoka et ScaleChanger, collaboration née de la volonté commune de présenter et de valoriser des modèles économiques innovants permettant d'accroître continuellement l'impact social d'une solution.

Ashoka est une ONG qui agit en faveur de l'innovation sociale. Elle construit depuis 1981 le plus grand réseau mondial d'entrepreneurs sociaux, présent dans 92 pays. Depuis plus de 35 ans, Ashoka a identifié et accompagné plus de 3500 entrepreneurs sociaux qui développent des idées innovantes avec l'intention de répondre de manière systémique aux plus grands enjeux de société.

ScaleChanger est une entreprise sociale qui accompagne les organisations à impact social et environnemental sur leurs enjeux de changement d'échelle et d'essaimage, en France et à l'international. L'objectif de ScaleChanger est d'accompagner les solutions à impact afin de leur permettre de se déployer largement pour qu'elles constituent des réponses à la hauteur des enjeux.

PRÉAMBULE

Pourquoi cette étude ?

Mettre en lumière des modèles économiques innovants au service de l'impact

Au quotidien, nombreux sont les entrepreneurs sociaux qui créent des **solutions innovantes et durables** pour répondre aux enjeux sociaux ou environnementaux non ou mal satisfaits de notre temps. Pour que ces solutions soient à la hauteur des défis sociétaux, il est nécessaire qu'elles puissent changer d'échelle, c'est à dire qu'elles **maximisent leur impact**.

Ce changement d'échelle peut prendre différentes formes : augmenter l'impact sur les bénéficiaires déjà touchés, densifier l'activité sur un territoire ou encore répliquer l'approche sur de nouveaux territoires. Il peut s'appuyer sur différentes stratégies : diversification de ses activités, réplication, essaimage en franchise sociale ou encore diffusion en open source. Les alliances et partenariats avec d'autres acteurs de l'écosystème sont souvent des leviers essentiels au changement d'échelle. Quelle que soit la stratégie choisie, changer d'échelle nécessite d'avoir un **modèle économique solide**. En effet, la viabilité et la stabilité du modèle économique sont des facteurs clés de réussite du déploiement à grande échelle d'une solution, pour assurer la durabilité de son impact et pour financer les investissements nécessaires au changement d'échelle. Pour autant, développer un modèle économique durable est bien souvent un vrai défi, voire un casse-tête.

A l'occasion des ateliers et accompagnements qu'Ashoka et ScaleChanger mènent au sein de leurs réseaux respectifs, nous avons identifié de nombreux entrepreneurs sociaux qui ont su tirer parti des difficultés qu'ils rencontraient pour bâtir des **modèles économiques robustes**, en valorisant la singularité de leur solution et de leur approche, leur expertise ou encore leur impact social ou environnemental pour générer des revenus ou obtenir des financements auprès de parties prenantes publiques ou privées.

Nous avons **décrypté** ces modèles économiques innovants et avons analysé les conditions de leur répliquabilité. Notre étude se veut ainsi une **source d'inspiration**, à la fois pour des entrepreneurs sociaux qui cherchent à consolider leur modèle et à changer d'échelle, mais aussi pour des acteurs de l'écosystème qui souhaitent comprendre les conditions de réussite et créer un environnement favorable à leur développement.

Changer d'échelle, de quoi parle-t-on ?

“Changer d'échelle” est une démarche initiée par des entrepreneurs sociaux souhaitant démultiplier l'impact social et/ou environnemental de leur solution, s'attaquer aux causes du problème qu'ils adressent et réellement transformer le système dans lequel ils évoluent. Cette recherche d'impact est la boussole qui va guider les orientations et modalités du changement d'échelle.

Cette démarche pourra prendre des formes diverses selon les structures, qui pourront adopter des stratégies de réplication, de diversification ou encore de construction de réseau, entre autres possibilités. Dans cette perspective du changement d'échelle, la question du modèle économique est incontournable : il s'agit de déterminer le modèle économique adéquat pour servir la mission sociale et l'ambition d'impact.

Quelques idées préconçues :

Il ne faut pas confondre le « changement d'échelle » avec la notion plus traditionnelle de « croissance », souvent associée à une augmentation de la taille de la structure. Ici, l'accent est mis sur la maximisation de l'impact social, mais cela ne s'accompagne pas nécessairement d'une augmentation de la taille de la structure.

Tous les projets n'ont pas nécessairement vocation à changer d'échelle. Il convient d'examiner en amont la répliquabilité de la solution et de réfléchir à la pertinence de faire changer d'échelle cette dernière.

Partis pris et méthodologie

Nous tenons à souligner que ce rapport n'est pas le fruit d'une étude exhaustive ni représentative des modèles économiques “les plus innovants” au service de l'impact social. Il présente volontairement un nombre limité de projets, que nous avons choisis pour leur pluralité et qui illustrent la diversité des moyens, leviers et modalités possibles pour développer un modèle économique qui permette la diffusion à grande échelle d'une solution à impact social positif.

Pour réaliser ce rapport, nous nous sommes appuyés sur une enquête réalisée auprès d'une vingtaine de Fellows Ashoka, principalement européens, ainsi que sur les accompagnements et études de cas réalisés par ScaleChanger. L'ensemble a enfin été mis en perspective, enrichi et analysé pour en tirer des enseignements transversaux par les équipes d'Ashoka et de ScaleChanger.

SOMMAIRE

Avant-Propos	1
Préambule	2
Introduction	4
Partie 1. Conquérir des marchés « solvables »	6
Focus sur Mobile School	13
Partie 2. Réinventer les filières et les chaînes de valeur	14
Focus sur Qarnot computing	20
Partie 3. Valoriser les économies générées pour la société	22
Focus sur CRÉSUS	28
Partie 4. Engager une communauté au cœur d'un modèle économique viable	30
Focus sur le Burren Programme	36
Partie 5. Créer de la valeur par l'open-source : un partenariat gagnant-gagnant	38
Focus sur MyFood	44
Conclusion	46
Remerciements	47

INTRODUCTION

Dessiner les contours des modèles économiques durables de demain

Aujourd'hui, la notion d'**entrepreneuriat social** est de plus en plus répandue. Selon OpinionWay en 2018¹, "le grand public estime à 68% (+5 points par rapport à 2017) que les entrepreneurs sociaux sont utiles pour répondre aux enjeux de société et les considère pour la première fois comme les acteurs les plus innovants dans l'apport de solutions, ex-æquo avec la société civile et devant les institutions publiques et les entreprises traditionnelles."

QU'EST-CE QU'UN ENTREPRENEUR SOCIAL ?

Un entrepreneur social est une personne qui met ses **qualités entrepreneuriales** au service de la **résolution d'un problème sociétal à grande échelle**. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'entrepreneur social se donne comme critère majeur de réussite **l'impact positif qu'il génère sur la société. Il place donc "l'efficacité économique au service de l'intérêt général"**².

Si l'entrepreneuriat social attire et fait de plus en plus d'adeptes, il n'en est pas moins vrai qu'une grande majorité d'entrepreneurs sociaux se trouve face à un véritable casse-tête : le **modèle économique** de leurs projets. En effet, si l'entrepreneur social a pour finalité première de générer un impact social, il s'appuie néanmoins sur un modèle économique pour générer cet impact. Pour que la valeur créée pour la société soit durable, le projet de l'entrepreneur social se doit d'être adossé à un modèle économique solide. Équation bien difficile quand on sait que les bénéficiaires visés ont peu ou pas de moyens financiers, que les subventions s'amenuisent et que l'environnement est très contraint.

QU'EST-CE QU'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Par modèle économique, on entend l'ensemble des moyens mobilisés par une organisation auprès de ses parties prenantes pour "créer, délivrer et recueillir de la valeur économique"³. Dans l'entrepreneuriat social, cette valeur n'est pas seulement économique, elle est également sociale ou environnementale.

¹ Enquête de OpinionWay sur la perception de l'entrepreneuriat social en France. Étude à retrouver dans le Baromètre de l'Entrepreneuriat Social 2019.

² Définition d'Ashoka

³ Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans "Business Models Nouvelle Génération"

Nombreux sont les entrepreneurs sociaux qui s'interrogent face aux difficultés qu'ils rencontrent quant à la construction de leur modèle économique :

Les difficultés auxquelles font face les entrepreneurs sociaux	Les enjeux sous-jacents pour le modèle économique
Les bénéficiaires visés ne peuvent pas payer pour le bien ou le service que propose l'entreprise sociale.	Comment faire financer la solution autrement ? Par qui ? Comment ?
Les subventions (publiques ou privées) se réduisent, disparaissent ou sont insuffisantes pour couvrir les coûts de la structure.	Comment trouver de nouveaux relais ? A qui s'adresser ? Sous quelles conditions ? Quelle logique partenariale ?
Les chaînes de valeurs ne sont pas optimisées, il y a de la perte et du gaspillage d'argent, de temps et d'énergie.	Comment optimiser une chaîne de valeur tout en créant un modèle viable ? Comment faire mieux avec moins ?
La solution marche et nombreux sont ceux qui souhaitent la répliquer, mais les moyens manquent pour la diffuser.	Comment faire pour financer mon changement d'échelle ? Qui associer ?

Cette réalité complexe rend la transposition de modèles économiques issus de "l'économie classique" souvent insuffisante voire peu pertinente, car celle-ci est susceptible d'aller à l'encontre de la démarche de recherche d'impact social. Ainsi, il s'agit pour les entrepreneurs sociaux d'inventer des nouveaux schémas et de **dessiner les contours des modèles économiques durables de demain**.

La viabilité et la pérennité des structures d'utilité sociale s'obtiennent difficilement par la stricte logique marchande. Au contraire, ce qui fait la richesse de ce secteur est qu'il encourage des myriades de combinaisons possibles de leviers et de financements pour participer à la pérennité des structures. En effet, pour atteindre des objectifs ambitieux d'intérêt général tout en limitant les risques, les entrepreneurs sociaux combinent souvent diverses sources de financement (subventions publiques-privées, activités génératrices de revenus, etc.) : on parle alors de "**modèle économique hybride**".

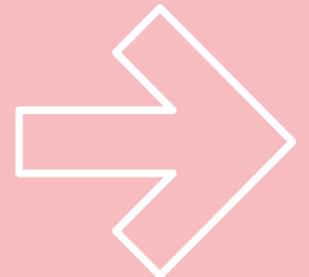
Dans le cadre de cette étude, nous explorons **5 grandes logiques** qui contribuent à construire un modèle économique hybride robuste au service de l'impact social.

- 1. Conquérir des marchés « solvables »**
- 2. Réinventer les filières et les chaînes de valeur**
- 3. Valoriser les économies générées pour la société**
- 4. Engager une communauté au cœur d'un modèle économique viable**
- 5. Créer de la valeur par l'open-source : un partenariat gagnant-gagnant**

Partie 1 :

Conquérir des marchés «solvables»

Par Ashoka et ScaleChanger



INTRODUCTION

La finalité des entreprises sociales peut prendre diverses formes. Dans certains cas, elle signifie "offrir des produits ou services à des bénéficiaires exclus ou fragiles, qui n'ont pas la capacité de les payer". Les entrepreneurs sociaux doivent donc trouver des moyens pour couvrir leurs coûts auprès d'autres acteurs. Deux options principales peuvent alors s'offrir à eux : se tourner vers des acteurs publics et privés pour des subventions et des dons, ou créer des activités génératrices de revenus.

Dans une logique de génération de revenus, de nombreux entrepreneurs sociaux cherchent à vendre des produits et services sur des marchés rentables. Leurs expertise et savoir-faire développés dans le cadre de leur mission sociale peuvent en effet avoir de la valeur pour des clients solvables. Par la vente de ces services ou produits, les entrepreneurs sociaux ambitionnent de générer suffisamment de revenus pour financer leur impact social auprès des populations les plus fragiles.

Choisir de lancer une activité génératrice de revenus pour financer son impact social amène les entrepreneurs sociaux à se confronter à un double enjeu :

- 
 Celui auquel sont confrontés tous les entrepreneurs « classiques » : comment être compétitif dans un environnement concurrentiel ?
- 
 Celui spécifique aux entrepreneurs sociaux : comment maintenir une cohérence avec son ambition de changer le monde ? Quel équilibre trouver entre impact social et activité lucrative ?

LES EXEMPLES ÉVOQUÉS DANS CETTE PARTIE



Mobile School (Belgique)

Mission : favoriser l'éducation et l'intégration des enfants des rues.



Aravind Eye Care System (Inde)

Mission : développer des soins oculaires de qualité accessibles à tous.



Mitt Liv (Suède)

Mission : intégrer les personnes issues de la diversité sur le marché de l'emploi.



Décryptage : sur quoi repose cette démarche ?

1

Quelques leviers à actionner :

~ Diversifier ses clients

Exemple : Aravind Eye Care vend des prestations de soins oculaires plus chères à des clients avec des plus hauts revenus, pour financer des soins gratuits pour les populations les plus fragiles.

~ Développer de nouvelles activités pour de nouveaux clients

Exemple : Mobile School et Mitt Liv financent leurs actions en développant des offres de conseil à destination de grandes entreprises, dont le contenu s'inspire de l'expertise acquise «sur le terrain».

2

En quoi est-ce un modèle économique propice au changement d'échelle ?

Développer des activités lucratives permet d'affecter des financements supplémentaires, issus des profits générés, pour la mission sociale de la structure, et permet donc d'augmenter les ressources dédiées à l'accélération de l'impact social de celle-ci.

3

Avantages et bénéfices :

- ~ Sécuriser ses financements
- ~ Gagner en indépendance
- ~ Financer des activités peu "attractives" pour les mécènes

4

Risques et limites :

- ~ Ne pas être suffisamment rentable
- ~ Conduire à une dérive de mission ("mission drift")
- ~ Oublier de faire évoluer le modèle juridique

5

Quelques conditions de réussite :

- ~ Rester fidèle à son ambition, son ADN, sa vision
- ~ Identifier les bonnes opportunités de marché et mettre en avant son avantage compétitif sur le marché "lucratif"
- ~ Développer les bonnes compétences et recruter de nouveaux talents
- ~ Adapter son expertise et son savoir-faire aux besoins du marché

MIEUX COMPRENDRE

Quels leviers actionner ?

Voici deux exemples de leviers à activer, qui permettent de générer des revenus sur des marchés solvables, tout en assurant un maximum d'impact social :

Diversifier ses clients tout en restant concentré sur son cœur de métier

Également appelé la “subvention croisée” (“cross subsidy” en anglais), ce levier repose sur un principe simple : **vendre un même produit ou service plus cher, en l'adaptant, à des clients ayant une plus grande capacité à payer, pour financer son impact auprès de ses bénéficiaires les plus pauvres.** Si ce principe est assez connu, sa mise en œuvre concrète reste relativement peu fréquente et se heurte à des difficultés spécifiques comme la nécessité de bien connaître des publics cibles différents pour répondre à leurs besoins ou encore l'exigence de valeur ajoutée tangible pour justifier un prix “premium” suffisant.

C'est par exemple ce que fait le réseau d'hôpitaux ophtalmologiques indiens, Aravind Eye Care System qui a développé une approche innovante pour rendre les soins oculaires de qualité accessibles au plus grand nombre. Dans un pays sans sécurité sociale étatique, les hôpitaux du réseau Aravind ont “trois portes” : une menant à des services gratuits, une à des services à prix subventionné et une où les services sont totalement payants. La spécificité est que les patients choisissent la “porte” par laquelle ils rentrent mais tous ont accès au même médecin et à la même qualité médicale. C'est l'offre de services additionnels plus haut de gamme comme l'hébergement ou la restauration, pensée pour les patients les plus aisés, qui permet à Aravind Eye Care System de générer de la marge et de financer son action auprès des patients plus pauvres. Ainsi, sur les 4 millions de patients du réseau, la moitié sont des patients pour qui les services sont gratuits ou très fortement subventionnés. Alors qu'au départ, en 1976, il n'y avait que 11 lits et 4 médecins, aujourd'hui le réseau est devenu l'un des plus grands fournisseurs de services ophtalmologiques dans le monde.

Au fil des années, Aravind Eye Care System a réussi à consolider son modèle, en proposant une tarification performante basée sur la capacité des patients à contribuer financièrement et une maîtrise efficace des coûts, reposant sur de nombreuses innovations aussi bien organisationnelles que de produits.

Grâce à sa viabilité financière, Aravind Eye Care System continue à augmenter l'impact de son action (en termes de nombres de patients atteints, de géographies et de pathologies prises en charge).

À partir de son expertise sociale, développer de nouvelles activités pour de nouveaux clients

Certains entrepreneurs sociaux font le constat suivant : **leur action auprès de populations fragiles leur permet de développer une expertise pour laquelle des clients solvables, notamment des entreprises, sont prêts à payer.** En transformant leur savoir-faire et en adaptant les connaissances acquises sur le terrain, ils parviennent à construire des produits ou des services dont la vente leur permet de financer leur impact social. Cette logique est notamment à l'œuvre chez les entrepreneurs sociaux qui développent une **activité de formation ou de conseil aux entreprises.**

C'est la stratégie employée par l'association Mobile School, fondée par le Fellow Ashoka Arnoud Raskin, qui œuvre dans le monde entier pour que les enfants des rues aient accès à l'éducation. En 2007 l'association a créé une filiale à but commercial, StreetwiZe, qui propose une offre de conseil et de formation à des salariés de grandes entreprises pour leur transmettre les compétences observées chez certains enfants auprès desquels Mobile School agit : créativité, capacités à identifier toutes les opportunités qui se présentent et à évoluer dans un milieu hautement concurrentiel, résilience, adaptation à l'incertitude, coopération... StreetwiZe dédie 100% de ses bénéfices au financement de Mobile School.

Voir étude de cas sur Mobile School page 13

Les avantages & bénéfices

“Le modèle de subvention croisée “cross-subsidy” permet une approche intrinsèquement très inclusive. De ce modèle découle une augmentation du nombre de patients qui viennent à Aravind. Il permet aussi de développer la confiance avec les communautés locales et d’attirer les “bons” profils de salariés qui souhaitent s’engager au sein d’Aravind.”

- Mr R.D.Thulsiraj

+ Sécuriser ses financements

Dans un contexte de baisse des subventions publiques⁴, générer des revenus sur des marchés solvables permet de diversifier ses sources de financement et d’être moins dépendant de mécènes, privés ou publics. Ainsi les recettes mobilisées dans le cadre d’activités génératrices de revenus peuvent être affectées à des activités étant moins “attractives” pour des financeurs et mécènes.

+ Concentrer l’appui des partenaires sur les actions les plus difficiles à financer

Financer une partie de son impact social auprès de clients solvables est également un moyen d’orienter les subventions vers des actions pour lesquelles un appui de partenaires est indispensable.

Dans le cas d’Aravind Eye Care System, afin de partager ses apprentissages et expertises, un centre de formation et de dissémination du modèle Aravind, nommé « LAICO », a été créé en 1992. Pour couvrir les importants coûts d’investissement, des financements du Lions Club International SightFirst Programme et du Seva Sight Programme ont été levés. De plus, pour aller plus loin dans son impact social et toucher les populations rurales éloignées des hôpitaux et n’ayant pas conscience que des services peuvent leur redonner la vue, Aravind a une démarche proactive pour aller à la rencontre des patients : des partenariats sont noués avec des groupes dans des communautés locales, qui organisent les camps de « outreach », mobilisent les patients et recrutent des volontaires.

Ces groupes lèvent les financements pour couvrir ces coûts. De son côté, comme dans les hôpitaux, Aravind prend en charge les coûts médicaux et logistiques de ses équipes et des patients.

+ Gagner en indépendance

Par ailleurs, être capable de générer suffisamment de marge sur un marché solvable pour financer son impact social permet d’être libre vis-à-vis de ses financeurs quant à ses choix et orientations.

C’est une des motivations qui a présidé à la création de StreetwiZe par les équipes de Mobile School : son fondateur souhaitait changer la nature de la relation entre Mobile School et les entreprises qui le finançaient par du mécénat. Vendre à ces entreprises, via StreetwiZe, des prestations dont elles ont besoin, lui permet d’être dans une position de force et de sortir d’un rapport financeur-financé qui pourrait lui nuire.

Voir étude de cas sur Mobile School page 13

⁴ <http://www.lelabo-ess.org/les-associations-face-a-l-instabilite-des.html>

Les risques & limites

"Si vous voulez vous développer, il faut penser recettes d'abord, dépenses ensuite !"

- Karin Bristedt, CEO de Mitt Liv

- Ne pas être suffisamment rentable

Générer des revenus sur un marché solvable pour financer son impact social n'est pertinent que si ces activités sont réellement rentables. En effet, si l'objectif est de financer une partie de l'action pour des bénéficiaires, il est nécessaire que les revenus générés couvrent les dépenses engagées pour développer ces activités et génèrent de la marge.

Ceci résonne comme une évidence mais est aussi le principal défi des entrepreneurs sociaux optant pour ce genre de modèle : si des activités lucratives ne génèrent que peu de marges alors qu'elles nécessitent un investissement important, elles ne sont probablement pas un levier pertinent.

Des études ont d'ailleurs pu montrer que dans plusieurs cas (par exemple pour des associations de solidarité internationale⁵) cette marge pouvait être un financement d'appoint plus qu'un financement substantiel des activités à but non lucratif.

- Conduire à une dérive de mission ("mission drift")

Le développement d'activités génératrices de revenus pour financer ses activités à impact social peut entraîner une dérive de la mission de la structure : en effet, les logiques sont distinctes entre une logique "commerciale" pour la vente de produits ou services à des clients et une logique de recherche d'impact social. La tension pour mettre en place deux modèles très distincts peut être difficile à gérer en interne pour les dirigeants comme pour les équipes, et les arbitrages entre les activités génératrices de revenus et d'impact social difficiles à faire. Ce risque est d'autant plus présent que l'entrepreneur social agit sur deux "marchés" différents.

Dans le cas d'Aravind, un des facteurs clés de réussite pour éviter cette dérive est le fait que tout le personnel clinique et non-clinique œuvre pour une mission commune – celle d'offrir un accès aux soins de qualité à tous (riches comme pauvres). Ainsi les activités à but lucratif et celles à but non lucratif coïncident.

- Oublier de faire évoluer le modèle juridique

Le développement d'activités génératrices de revenus peut remettre en cause le statut juridique historique de l'organisation. Ainsi certains entrepreneurs sociaux font évoluer le statut de leur organisation, sectorisent leurs activités lucratives ou développent de nouvelles structures (filiales etc.) pour éviter des risques de fiscalisation de l'intégralité des activités. Les véhicules et modalités vont être spécifiques à chaque pays et dépendront des activités développées.

⁵ Etude "Le développement d'activités lucratives au sein de son ONG" – 2014 Coordination SUD

Conditions de réussite

Rester fidèle à son ambition, sa vision et son ADN

Se poser les bonnes questions pour bâtir un modèle cohérent entre l'impact social recherché et ses activités génératrices de revenus est essentiel : l'alignement entre ces activités et les principes défendus originellement (protection de l'environnement, justice sociale, économie inclusive...) ainsi que la cohérence entre son savoir-faire et sa proposition de valeur sur le marché, sont des facteurs clés de réussite de ces modèles économiques. Ils permettent ainsi aux deux types d'activités de se nourrir les uns les autres pour s'enrichir en termes de pratiques et d'expertise.

Identifier les bonnes opportunités de marché et mettre en avant son avantage compétitif sur le marché "lucratif"

Définir clairement les marchés ciblés et leurs tendances, connaître ses concurrents et avoir un avantage compétitif par rapport à eux sera clé (approche innovante, méthode de communication...) : le développement de nouvelles activités nécessite de faire une analyse du « marché lucratif ». Cette étude de marché est d'autant plus difficile qu'on cible des marchés éloignés de son domaine d'intervention initial. La démarche peut par ailleurs être assez nouvelle pour des entrepreneurs sociaux, souvent ancrés dans des démarches plus ouvertes et collaboratives, moins concurrentielles.

Adapter son expertise et son savoir-faire aux besoins du marché

Il sera aussi nécessaire de connaître ses potentiels clients, souvent éloignés des bénéficiaires avec lesquels les entrepreneurs sociaux ont l'habitude d'interagir; identifier leurs besoins et pourquoi ceux-ci ne sont pas, ou pas suffisamment, satisfaits et adapter son savoir-faire en conséquence (quelle offre de produit ou de service ? à quel prix ? via quels canaux de distribution et de communication ? ...).

Développer les bonnes compétences et recruter de nouveaux talents

Identifier les compétences clés à développer (vente, marketing, analyse financière...) et recruter des talents performants : pour réussir la mise en œuvre de ces activités, les compétences et ressources humaines seront critiques. Il est souvent nécessaire de recruter des personnes suffisamment expérimentées pour porter le développement de ces activités, mais qui au-delà de leurs compétences sont en phase avec les valeurs sociales et environnementales du projet. Fixer le bon niveau de rémunération peut s'avérer être un exercice périlleux pour ne pas être trop déconnecté des prix du marché sans pour autant générer de tension avec les rémunérations des personnes dédiées à l'impact social.

L'entreprise sociale Mitt Liv, fondée en 2008 en Suède par Sofia Appelgren, Fellow Ashoka, a ainsi réussi à développer de nouvelles activités lucratives en recrutant des personnes avec des compétences et une expérience spécifiques. Pour favoriser les rencontres avec les personnes d'origine étrangère dans la société suédoise et rendre le marché du travail plus équitable, Mitt Liv vend des partenariats à de grandes entreprises. Celles-ci financent alors du temps de leurs employés consacré à devenir mentors de personnes en recherche d'emploi d'origine étrangère. En plus de ces partenariats, Mitt Liv a développé une offre de conseil en diversité et inclusion, comprenant notamment des programmes de leadership inclusif, afin d'augmenter sa marge et financer son déploiement. Pour cela, elle a dû modifier sa stratégie de recrutement en ciblant des collaborateurs expérimentés en mesure d'effectuer des processus de vente complexes avec ses clients et de générer ainsi des bénéfices. Mitt Liv réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus d'un million d'euros et permet à 500 personnes d'être soutenues chaque année dans le cadre d'activités de mentorat. Plus de la moitié d'entre elles trouvent un emploi à l'issue de ce mentorat.

FOCUS : Mobile School

Vendre l'expertise acquise lors des actions de terrain



Mobile School est une association belge, créée en 2002 par le Fellow Ashoka Arnoud Raskin, qui s'est donnée pour but de **permettre aux millions d'enfants vivant ou travaillant dans la rue d'accéder à l'éducation, de révéler leurs talents et de se construire une identité "saine"**. Mobile School a conçu plus de 300 jeux éducatifs, des outils et des méthodes pédagogiques sur des thématiques variées (alphabétisation, entrepreneuriat, éducation à la santé...) qu'elle met gratuitement à disposition d'associations locales dont elle forme et accompagne les éducateurs. En retour, ces acteurs de terrain doivent se conformer aux méthodologies définies par Mobile School et rendre compte chaque trimestre de leurs actions.

Après les premières actions menées en Colombie, l'approche de Mobile School, qui compte une quinzaine de salariés ainsi que 5 consultants free-lance (en incluant l'entreprise StreetwiZe décrite ci-après), est désormais déployée par 54 organisations dans 28 pays.

« Qui sommes-nous ? Que pouvons-nous vendre à partir de notre projet social ? »

- Arnoud Raskin

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Arnoud Raskin a créé en 2007 [StreetwiZe](#), une entreprise de formation et de conseil dont l'ensemble des bénéfices servent à financer et à développer l'action de Mobile School.

Les équipes de Mobile School se sont posées deux questions clés : « qui sommes-nous ? », et « que pouvons-nous vendre à partir de notre projet social ? ». La réponse à ces questions les a poussées à investiguer les champs de la formation et du conseil, proches de leur domaine d'activité et les a ramenées à leur raison d'être : **« considérer les enfants qui vivent dans la rue d'abord comme des talents et non des problèmes »**. L'observation des enfants des rues les plus accomplis leur a permis d'identifier et de modéliser des compétences intéressantes pour les entreprises : créativité, capacité à identifier toutes les opportunités qui se présentent et à évoluer dans un milieu hautement concurrentiel, résilience, adaptation à l'incertitude, coopération... S'inspirer des enfants pour aider les entreprises à développer ces compétences au sein de leurs organisations s'est imposé comme une évidence pour définir la raison d'être de StreetwiZe.

Arnoud Raskin et son équipe ont ainsi adapté et modélisé ces compétences pour développer une offre de formation et de conseil pour les grandes entreprises. L'équipe s'est entourée de professionnels de la formation et du conseil, et a mené avec eux un important travail de documentation pour appuyer scientifiquement et académiquement leurs intuitions. Une fois le contenu pédagogique élaboré, il a été formalisé, pour rendre l'offre de StreetwiZe attractive pour ses clients. C'est ainsi qu'est né le premier module de formation créé par StreetwiZe sur la "pensée positive" et que les autres thématiques ont été développées par la suite.

StreetwiZe, entreprise filiale à 100% de Mobile School, a formé à ce jour plus de 10 000 cadres chez environ 120 clients dont principalement des grands groupes (Coca-Cola, Deloitte, BNP Paribas...), génère un chiffre d'affaires annuel de plus de 900K€ et une marge brute de 40% et permet à Mobile School d'être quasi autonome financièrement en lui reversant l'intégralité de ses bénéfices.

Partie 2 :

Réinventer les filières et les chaînes de valeur

Par Ashoka et ScaleChanger



INTRODUCTION

Alors que les projets des entrepreneurs sociaux ont besoin de ressources pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux identifiés, on observe de nombreux gaspillages et inefficiences dans la majorité des filières. Ainsi nos sociétés peuvent arriver à des paradoxes où l'on jette de la nourriture alors que des personnes ont faim, où l'on refroidit des lieux trop chauds alors que d'autres ont froid...

En passant à une logique d'économie circulaire qui vise à éliminer les déchets en les revalorisant, de nombreux acteurs s'emploient à créer des « boucles fermées » qui permettent de **faire des externalités négatives des uns les ressources des autres**. Certains entrepreneurs sociaux construisent ainsi des modèles qui apportent simultanément de la valeur sur plusieurs marchés, potentiellement très éloignés les uns des autres, dans le but de supprimer les externalités négatives des deux parties et de générer de l'impact. Ils bâtissent des projets à partir d'actifs généralement ignorés, mettant ainsi l'impact social au cœur même du modèle économique.

Choisir de repenser les filières amène les entrepreneurs sociaux à se confronter à un double enjeu :

 Comment faire des associations originales permettant à une solution de transformer plusieurs externalités négatives à la fois en externalités positives et en impact social ?

 Comment ancrer ces approches durablement ?

LES EXEMPLES ÉVOQUÉS DANS CETTE PARTIE



Qarnot computing (France)

Mission : lutter contre la déperdition énergétique en utilisant des micro-processeurs d'ordinateurs comme source de chauffage



Plateau Urbain (France)

Mission : mettre en lien des propriétaires d'espaces vacants avec des acteurs culturels, associatifs et de l'ESS en recherche de locaux



DÉCRYPTAGE : sur quoi repose cette démarche ?

1 Quelques leviers à actionner :

~ Faire des déchets des uns les ressources des autres

Exemple : Qarnot computing utilise la chaleur dégagée par les processeurs d'ordinateurs, habituellement considérée comme un "déchet", pour chauffer des locaux de particuliers et d'entreprises.

~ Faire des contraintes des uns les solutions des autres

Exemple : Plateau Urbain fait le lien entre les propriétaires de lieux vacants et les acteurs culturels et associatifs à la recherche de locaux à bas prix, contribuant ainsi à redynamiser des lieux délaissés ainsi que le tissu associatif local.

2 En quoi est-ce un modèle économique propice au changement d'échelle ?

Ici, l'originalité réside dans les modifications apportées à la chaîne de valeur d'une filière, en mettant en contact deux secteurs et écosystèmes différents. Ce principe permet de réinventer des filières et de faire changer de paradigme les différents acteurs de la chaîne de valeur, ouvrant ainsi la voie à un changement systémique.

3 Avantages et bénéfices :

- ~ Générer de l'impact en répondant à plusieurs besoins
- ~ Décloisonner des secteurs d'activité
- ~ Mieux répartir la valeur

4 Risques et limites :

- ~ Cumuler la vulnérabilité et les risques combinés de deux secteurs
- ~ Faire face à des demandes et des besoins qui ne sont pas en phase
- ~ Être confronté à des défiances ancrées dans les habitudes des acteurs
- ~ Se heurter à des logiques de financement court-termistes

5 Quelques conditions de réussite :

- ~ Créer un climat de confiance
- ~ Bien connaître ses différentes cibles, leurs besoins et temporalités
- ~ Développer les bons outils pour faire le pont entre les acteurs

MIEUX COMPRENDRE

Quels leviers actionner ?

Plutôt que de penser dans une logique d'économie linéaire, les chaînes de valeur peuvent être pensées de manière circulaire et interconnectée. Les problèmes de certains peuvent être les solutions d'autres, ce qui génère des coûts chez certains peut en éviter chez d'autres. Toute l'ingéniosité de l'entrepreneur social réside dans sa capacité à faire converger ces différentes dynamiques.

Faire des déchets des uns les ressources des autres

À l'image des pneus de vélos transformés en ceintures, des déchets alimentaires transformés en énergie biogaz, des voiles de bateau qui se recyclent en sacs, ou encore du marc de café transformé en bio combustible, les exemples de solutions se basant sur une économie circulaire ne manquent pas. Leur succès démontre toute la pertinence de cette logique qui permet un double impact : la réduction du gaspillage d'une part, la création de valeur pour un public en demande d'autre part.

Ainsi, Qarnot computing est une entreprise emblématique de l'économie circulaire, qui utilise la chaleur dégagée par les micro-processeurs d'ordinateurs pour chauffer des habitations de particuliers en logement social ou des locaux d'entreprises via les premiers radiateurs-ordinateurs. Sans leur intervention, de l'énergie supplémentaire serait utilisée pour refroidir ces processeurs, alors que les locataires ont eux besoin de moyens de chauffage. En transformant un ancien "déchet", la chaleur des processeurs, en une nouvelle ressource, permettant d'éviter une utilisation supplémentaire d'énergie destinée à chauffer un bâtiment, Qarnot computing crée de la valeur pour le locataire qui réduira ses factures d'énergie, pour celui ou celle qui profitera de la puissance de calcul des processeurs) et enfin de la valeur sociétale en luttant contre le gaspillage d'énergie.

Voir étude de cas sur Qarnot computing page 20

Faire des contraintes des uns les solutions des autres

À la croisée de différents secteurs, certains entrepreneurs sociaux réalisent que les problèmes de certains sont des solutions pour d'autres : trouver un mécanisme pour rapprocher ces acteurs permet alors de générer de l'impact social.

Par exemple, un propriétaire qui dispose d'un lieu vide ou temporairement inutilisé a des coûts liés à la vacance de son lieu (gardiennage, sécurisation, entretien...). Parallèlement, des organisations aux moyens financiers réduits ne peuvent payer des prix du marché pour leurs locaux. Fort de ce constat, la coopérative Plateau Urbain a développé une approche permettant la mise à disposition d'espaces vacants pour des acteurs culturels, associatifs, et de l'économie sociale et solidaire. Cette solution permet aux parties prenantes d'entrer dans une dynamique gagnante pour tous : le propriétaire limite les risques de squats illégaux et de dégradation de son bien, les porteurs de projet ont accès à des espaces à tarif attractif, les acteurs de la ville et la société se voient ouvrir l'accès à des espaces qui façonnent de nouveaux usages et contribuent au dynamisme local et au renforcement du lien social.

Les avantages & bénéfiques

+ Générer de l'impact en répondant à plusieurs besoins

En rapprochant des marchés et des cibles différents, ce modèle génère un impact sociétal à plusieurs niveaux tout en permettant d'éviter des coûts et des externalités négatives. Il permet de démultiplier l'impact social généré et fait d'« une pierre, deux coups ».

+ Décloisonner des secteurs d'activité

Ce modèle permet aussi de rapprocher des acteurs qui font habituellement preuve de défiance les uns envers les autres.

C'est par exemple le cas de Plateau Urbain, qui instaure une relation de confiance avec le bailleur : la coopérative fait le lien entre des acteurs associatifs ou sans garanties financières ayant besoin de petites surfaces et des bailleurs d'immeubles vides de grandes surfaces, en assurant la gestion.

Cela peut aussi représenter une opportunité de rapprocher des secteurs qui n'ont pas l'habitude de collaborer.

Qarnot computing décentralise ainsi la puissance de calcul dans des radiateurs installés dans des logements sociaux notamment, en rapprochant le monde de l'entreprise et celui de l'habitat.

+ Répartir la valeur de manière plus juste entre les acteurs ou secteurs d'activité

L'entrepreneur social étant au cœur de l'articulation des différents acteurs, il est également le garant de la juste répartition de la valeur et du risque sur les différentes parties prenantes. Il joue un rôle déterminant dans la nouvelle répartition des coûts et recettes sur l'ensemble des parties prenantes et son rôle pivot permet de maintenir la mission sociale de l'ensemble du dispositif.

Ainsi Plateau Urbain est-il le garant de la juste répartition des gains et des coûts, entre rémunération du bailleur et loyer imputé aux associations locataires. En maintenant cet équilibre, l'entrepreneur social rectifie ainsi des incohérences et/ou injustices habituellement présentes dans les chaînes de valeur classiques.

Les risques & limites

- Cumuler la vulnérabilité et les risques combinés de deux secteurs

Dans ce type de modèle, le fait que l'entreprise sociale soit au carrefour d'acteurs ou de secteurs l'expose aux risques de chacune des parties prenantes.

Pour Qarnot computing, la réussite repose sur le bon alignement des dynamiques de deux secteurs : celui des acteurs nécessitant de la puissance de calcul et le secteur de la construction et des logements sociaux.

- Faire face à des demandes et des besoins qui ne sont pas en phase

Ce modèle est potentiellement exposé à des risques liés à des cycles d'activité différents selon les acteurs et les secteurs impliqués. Le projet reposant sur une dépendance à un double besoin, le rythme de l'un doit convenir à celui de l'autre et vice versa.

A titre d'illustration, le besoin de chauffage des particuliers diminue en été alors que le besoin d'une puissance de calcul pour traiter les données reste stable. Tout l'enjeu pour Qarnot computing est alors de trouver d'autres débouchés dans un contexte contra-cyclique pour que son impact social et environnemental reste pertinent.

- Être confronté à des défiances ancrées dans les habitudes des acteurs

L'entrepreneur social engagé dans une démarche d'économie circulaire fait souvent dialoguer des acteurs qui ne se connaissent pas et n'ont pas l'habitude de collaborer. Pour réussir, il doit donc créer les conditions pour générer la confiance et dépasser les préjugés. Souvent, dérangeant l'ordre établi des filières, diverses réticences au changement apparaissent : le projet peut être perçu comme trop différent des pratiques actuelles, trop risqué, trop disruptif.

2. RÉINVENTER LES FILIÈRES ET LES CHAÎNES DE VALEUR

Se heurter à des logiques de financement court-termistes

L'entrepreneur social doit pouvoir négocier avec les différentes parties prenantes pour faire financer ses investissements structurels notamment. Il peut alors avoir du mal à convaincre des acteurs de financer ces étapes initiales, malgré l'attrait d'économies futures. Les logiques court-termistes et l'approche d'une économie linéaire prévalent en effet encore dans de nombreux secteurs.

Les conditions de succès

La construction d'un modèle permettant de répondre à un besoin tout en limitant le gaspillage ou en réduisant les externalités négatives d'une autre activité est une démarche qui semble pleine de bon sens, y compris économique, a fortiori dans un contexte de raréfaction des ressources naturelles. Elle nécessite néanmoins de prendre en compte plusieurs facteurs décisifs pour réussir à bâtir un modèle durable.

Créer un climat de confiance

Ces approches pouvant être assez éloignées des pratiques « classiques » des acteurs, un temps de sensibilisation et de conviction est souvent nécessaire. Commencer à aborder des acteurs déjà connus de l'entrepreneur social peut être une première étape facilitatrice. Par ailleurs, avoir des "sponsors" au sein des organisations parties prenantes est clé. Cela permet de contribuer à convaincre aussi bien les dirigeants que les équipes opérationnelles, d'accélérer ainsi les prises de décision et de positionner le projet au cœur de la stratégie de l'organisation.

Bien connaître ses différentes cibles, leurs besoins et temporalités

Dès le début du projet, il est essentiel de bien identifier les problématiques, les besoins et les temporalités des différents publics cibles. Ce temps de cadrage permettra de concevoir une solution gagnant-gagnant et d'assurer ainsi une adoption plus rapide et durable de la solution. Cette étape est aussi clé pour planifier le calendrier de l'investissement initial, la gestion de la trésorerie, le cadencement du projet...

Si certains des acteurs sont des grands groupes, alors que d'autres sont par exemple des associations, les besoins, les logiques et les temporalités de prise de décision peuvent être très différentes. Il sera nécessaire que chacun se sente écouté et comprenne la valeur ajoutée de sa participation au projet.

Développer les bons outils pour faire le pont entre les acteurs

|| Ces outils digitaux permettent à Plateau Urbain de mettre en location des lots, ou à Qarnot computing de sécuriser les calculs dans les radiateurs.

Rares sont les complémentarités entre différents secteurs / acteurs qui ne nécessitent aucune adaptation et il est nécessaire de s'outiller pour permettre d'organiser la collaboration et de suivre l'impact. Ainsi les entreprises sociales développent-elles des outils permettant de gérer les flux et de satisfaire les besoins des différentes parties prenantes.

FOCUS : Qarnot computing

La naissance des premiers ordinateurs-radiateurs

Paul Benoit, fondateur de Qarnot computing, a travaillé pendant une dizaine d'années dans le département recherche-développement d'une grande banque. Il y a identifié un paradoxe: on dépense beaucoup d'énergie pour refroidir des serveurs qui dégagent de la chaleur dans des data centers, alors que les ménages de leur côté, consomment de l'énergie pour, eux, se chauffer. Il s'est dit « si j'arrive à concevoir des ordinateurs silencieux, ils pourraient remplacer le chauffage ! ». Il a donc conçu avec Miroslav Sviezeny **le premier radiateur numérique connecté** qui produit de la chaleur grâce à des microprocesseurs embarqués.

Créée en 2010, Qarnot computing fabrique et installe ces radiateurs, qui fonctionnent comme des serveurs délocalisés et répondent à une double demande :

- le besoin de puissance de calcul des entreprises (notamment pour des banques, des compagnies d'assurance...),
- le besoin de chauffage de bureaux ou de logements de la part d'entreprises, de bailleurs sociaux, ou encore d'administrations.

Aujourd'hui Qarnot computing gère 20 000 coeurs de calcul et a équipé plus de 200 logements. Il salarie 30 personnes.

L'entreprise permet d'éviter des coûts de refroidissement importants des data centers et des coûts de chauffage, allégeant ainsi les charges des locataires. Il permet ainsi de diminuer de 75% l'empreinte carbone du calcul informatique.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les produits de Qarnot computing ont été créés dès le début pour répondre à deux besoins distincts : la puissance de calcul informatique d'une part et la production de chaleur d'autre part.

L'installation des "radiateurs-ordinateurs" est faite à prix coûtant pour le propriétaire ou l'occupant des bâtiments et Qarnot computing tire l'essentiel de ses revenus de la vente aux entreprises de la puissance de calcul générée par ces appareils.

Pour ce faire, Qarnot computing est donc présent sur 2 marchés dont les temporalités et les caractéristiques sont différentes :

Le marché du bâtiment, dont les cycles de vente et les temps de décision sont longs (de 2 à 3 ans) avec de fortes contraintes techniques et réglementaires. Il s'agit alors pour Qarnot computing de convaincre les propriétaires de biens ou les promoteurs immobiliers d'investir dans un système de chauffage nouveau, plus cher à l'achat mais permettant de réduire très significativement les coûts de fonctionnement.

Le marché des serveurs informatiques qui exige une satisfaction rapide des besoins des clients, avec des contraintes technologiques fortes, notamment en matière de cyber-sécurité.

Pour financer les premiers investissements et convaincre les différentes parties prenantes, Qarnot computing a eu recours à des subventions et des investisseurs proches (amis, famille) puis a fait deux levées de fonds, en 2014 puis en 2016. Une troisième est en cours en 2019.

Pour assurer l'engagement des différentes parties prenantes, l'équipe de Qarnot computing a dû convaincre à tous les étages des entreprises partenaires (du COMEX aux services IT), prouver la valeur ajoutée pour les propriétaires et développer une plateforme informatique complexe spécifique qui intègre les contraintes de sécurité de leur cible prioritaire, le secteur bancaire.

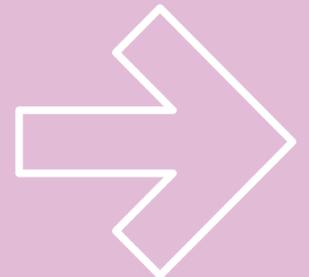
L'adaptation de ses produits et la diversification de ses activités permettent, entre autres, à Qarnot computing de gérer ces deux temporalités et de maximiser son impact social : si les besoins en calcul informatique de ses clients chutent en plein hiver, Qarnot computing fait tourner les radiateurs-ordinateurs pour le compte de fondations ou de centres de recherche et "offre" la puissance de calcul disponible à des organismes à but non lucratif, tels que la Blender Foundation pour la production d'un film réalisé sur le logiciel open source Blender. Si ces besoins augmentent en été, la plateforme informatique exécute les calculs sur d'autres dispositifs de manière à ne pas générer inutilement de la chaleur dans les bâtiments.

Pour poursuivre son développement, Qarnot computing vient de créer avec le groupe Casino une joint venture pour installer des data-centers dans ses entrepôts, dont la chaleur produite servira à chauffer les bâtiments et permettra de générer des revenus additionnels par la vente de la puissance de calcul à des entreprises tierces. Enfin, Qarnot computing reçoit des demandes et commence à installer des radiateurs à l'international, en Finlande notamment.

Partie 3 :

Valoriser les économies générées pour la société

Par Ashoka et ScaleChanger



INTRODUCTION

Les entrepreneurs sociaux créent de la valeur pour l'ensemble de la société. Très souvent, ils agissent sur les racines des problèmes, en accompagnant des personnes susceptibles de tomber dans la précarité, en prévenant la grande exclusion par la création ou le maintien du lien social, en contribuant à une meilleure santé de leurs bénéficiaires ou encore en transformant des comportements.... L'impact de ces actions, habituellement assimilées à de la "prévention", n'est pas seulement social : elles sont aussi susceptibles de générer des économies pour les acteurs publics ou privés qui n'auront pas à financer des actions "curatives", voire bénéficieront directement d'une transformation positive de leur écosystème engendrée par l'action d'une entreprise sociale.

Des entrepreneurs sociaux tentent de construire un modèle économique pour mettre en évidence et valoriser ces économies. Pour ce faire, ils répondent aux questions clés suivantes :

-  Comment identifier et mesurer ces économies ?
-  Quelle est la mécanique à mettre en place pour générer des revenus à partir de ces coûts évités ?
-  Comment engager des partenaires publics ou privés dans cette démarche ?

LES EXEMPLES ÉVOQUÉS DANS CETTE PARTIE



CRÉSUS (France)

Mission : Accompagner les ménages en situation et en risque de surendettement.



Findacure (Royaume-Uni)

Mission : développer des traitements contre des maladies rares, en collaboration avec les groupes de patients.



Pan London Positive Families Partnerships (Royaume-Uni)

Mission : accompagner les familles par des thérapies collectives pour prévenir le placement des enfants.



DÉCRYPTAGE : sur quoi repose cette démarche ?

1 Quelques leviers à actionner :

~ **Démontrer les coûts évités ou bénéfices générés par une solution aux acteurs (entreprises, pouvoirs publics...) pour en permettre le financement et la diffusion**

Exemple : CRÉSUS accompagne les ménages en situation de surendettement. Ses actions sont soutenues par des acteurs bancaires qui bénéficient directement de l'impact positif de l'entreprise sociale.

~ **Obtenir un financement au résultat**

Exemples : Les mécanismes de Contrat à Impact Social (CIS), ou Social Impact Bonds (SIB) permettent à des organisations comme Duo for a Job, Article 1 ou l'ADIE de voir financer leurs actions par des acteurs privés et publics en fonction du niveau d'impact généré.

2 En quoi est-ce un modèle économique propice au changement d'échelle ?

Valoriser les **coûts évités** permet de mettre en lumière l'efficacité des solutions face aux méthodes d'intervention classiques. Cette démarche donne de la crédibilité à des **mécanismes de prévention**, qui attirent alors davantage de soutien leur permettant de changer d'échelle. Le message adossé à ces études d'impact est par ailleurs un fort argument en faveur du soutien à l'**innovation sociale** et permet d'influencer et infléchir sur les moyen et long termes les politiques publiques et les **mécanismes de financement** qu'elles prévoient.

3 Avantages et bénéfices :

~ S'appuyer sur la mesure d'impact pour faire évoluer l'ensemble du système

~ Mobiliser des financements au service de l'innovation sociale et du changement d'échelle

4 Risques et limites :

~ Choisir les mauvais indicateurs

~ Générer des biais de sélection

~ Mettre en place un dispositif complexe et coûteux

~ Sous-estimer le temps et l'énergie nécessaire pour convaincre les financeurs

5 Quelques conditions de réussite :

~ Convaincre de l'existence, de la taille et de l'urgence du problème social et documenter l'impact potentiel de ses actions

~ Démontrer et chiffrer les économies potentiellement générées par son modèle

~ Définir les bons indicateurs pour objectiver les résultats

~ Analyser les données de manière pertinente

MIEUX COMPRENDRE

Quels leviers actionner ?

- 
Démontrer les coûts évités ou bénéfiques générés par une solution aux acteurs (entreprises, pouvoirs publics...) pour en permettre le financement et la diffusion

Évaluer son impact signifie en partie mesurer les conséquences directes et indirectes de son action sur les parties prenantes, qu'elles soient sociales, environnementales ou économiques. Cet impact peut se traduire par des coûts évités. La notion de coût évité permet de calculer des ratios comparant par exemple ce qu'investissent les pouvoirs publics dans les entreprises sociales (subventions, avantages fiscaux) et ce qu'ils en retirent en prestations sociales économisées et impôts générés.

Dès lors, valoriser ces coûts évités pour une administration ou une entreprise privée peut permettre de bâtir un modèle économique qui fera de cette partie prenante un partenaire et un financeur.

C'est par exemple ce que fait le réseau associatif CRÉSUS, fondé par le Fellow Ashoka Jean-Louis Kiehl, qui a créé une plateforme d'intermédiation qui permet d'accompagner des ménages en surendettement et même de prévenir le surendettement pour certains d'entre eux. Une mesure d'impact a permis de démontrer que chaque client « sauvé » du surendettement évitait aux banques un coût de 16,8 k€ en moyenne⁶ (frais de dossier...) et les a ainsi convaincus de financer la plateforme.

Voir étude de cas sur CRÉSUS page 28

- 
Obtenir un financement au résultat

Une fois les coûts évités démontrés à des parties prenantes, se pose la question de la mécanique à mettre en place pour que les entrepreneurs sociaux puissent en tirer des financements. Une des logiques les plus répandues est celle du paiement au résultat : les partenaires financeront l'impact social proportionnellement aux montants économisés.

Ainsi, CRÉSUS touche de la part de ses partenaires bancaires entre 281€ et 481€ pour chaque dossier de surendettement traité.

Cette logique de paiement au résultat est aussi celle des Social Impact Bonds⁷ (Contrats à Impact Social⁸ - CIS - en France) ou encore des Development Impact Bonds⁹. La mécanique des CIS permet à des entrepreneurs sociaux de trouver des investisseurs privés qui financent leurs actions, ces mêmes investisseurs étant ensuite remboursés, avec une prime en cas de succès, par les acteurs publics (État, Collectivités Locales...) ou privés (Fonds B...) à hauteur des résultats obtenus et de l'impact social réellement observé. Encore peu répandus en France, de tels dispositifs de financement ont par exemple été mis en place avec des organisations comme Wimoov, la Cravate Solidaire, Article 1, ou encore l'ADIE. A l'international, de nombreuses structures en bénéficient, comme par exemple Duo For a Job en Belgique, structure fondée par les Fellows Ashoka Frédéric Simonart et Matthieu Le Grelle, qui aide des jeunes migrants à trouver un emploi, ou encore le Mental Health and Employment Partnerships (MHEP) au Royaume-Uni, qui soutient des personnes atteintes de troubles psychiques dans leur recherche d'un emploi adapté à leur santé et leurs aspirations.

⁶ Source : Etude Ashoka / McKinsey, 2012 "Étude d'impact de l'entrepreneuriat social"

⁷ <http://www.undp.org/content/sdfinance/en/home/solutions/social-development-impact-bonds.html>

⁸ <https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact-social>

⁹ <http://www.undp.org/content/sdfinance/en/home/solutions/social-development-impact-bonds.html>

Les avantages & bénéfices

+ S'appuyer sur la mesure d'impact pour faire évoluer l'ensemble du système

Montrer et mesurer toute la valeur, y compris économique, de l'action des entrepreneurs sociaux permet de générer des financements mais aussi d'atteindre un niveau d'impact plus systémique, en transformant ses parties prenantes en financeurs et partenaires au service de populations fragiles ou en faisant bouger les lignes des politiques publiques grâce à des arguments chiffrés.

Par exemple, l'action de CRÉSUS incite d'une part les banques à identifier en amont les ménages susceptibles de basculer dans le surendettement, et donc à pouvoir les accompagner, et a incité d'autre part, le Ministère de l'économie à plafonner les frais bancaires suite à son témoignage et à l'analyse de sa mesure d'impact (auparavant, ces frais non plafonnés pouvaient être supérieurs au RSA).

+ Mobiliser des financements au service de l'innovation sociale et du changement d'échelle

Innover et changer d'échelle nécessitent souvent des investissements lourds. S'appuyer sur un paiement au résultat et un mécanisme tel que les CIS peut être un moyen de mobiliser des investisseurs qui croient au projet, porteront le risque financier et ne seront remboursés pleinement qu'en cas d'atteinte des objectifs par l'entrepreneur social. Celui-ci peut ainsi trouver des fonds pour se structurer et se développer plus largement.

C'est le cas au Royaume-Uni du Pan London Positive Families Partnerships qui met en œuvre des thérapies collectives à destination des familles pour prévenir le placement des enfants, dont le coût est important pour la communauté (de £20k à £300k). La mise en place d'un premier Social Impact Bond dans le comté du Sussex et les bons résultats obtenus a permis d'étendre ce type d'intervention dans de nouveaux territoires, notamment à Londres.

Les risques & limites

- Choisir les mauvais indicateurs

Montrer et mesurer l'impact et toute la valeur de son action, y compris économique, nécessite de choisir des indicateurs pertinents. Corréler son financement à l'atteinte des résultats impose de se fixer des objectifs clairs et partagés par l'ensemble des parties prenantes. En effet, la vision de la réussite doit être très explicite pour ne pas se retrouver dans une impasse au moment de l'évaluation et du paiement.

- Générer des biais de sélection

En conditionnant le financement à l'atteinte d'un résultat, un biais de sélection des bénéficiaires peut avoir lieu : pour s'assurer de la réussite, il sera plus aisé d'accompagner les moins fragiles alors même que ce ne sont pas ceux qui ont le plus besoin de l'accompagnement de l'entrepreneur social. Pour certaines organisations de réinsertion sociale ou professionnelle, cela peut se traduire par le choix d'accompagner uniquement les bénéficiaires qui pourront plus facilement accéder à un emploi ou un logement alors que les plus démunis se retrouveront laissés pour compte.

- Mettre en place un dispositif complexe et coûteux

Les mécanismes de paiement au résultat comme les CIS peuvent s'avérer complexes et coûteux, d'une part à cause de l'ingénierie, notamment financière, sophistiquée à mettre en place (contractualisation et flux financiers multiples...) et d'autre part à cause du nombre d'acteurs impliqués (investisseur(s), financeur, structurateur, évaluateur indépendant chargé de juger de l'atteinte des résultats...). Il convient dès lors de prendre en compte et anticiper le temps long nécessaire à la mise en place de tels mécanismes de financement (la mise en œuvre effective d'un CIS peut prendre de 1 à 3 ans si plusieurs financeurs sont impliqués).

Sous-estimer le temps et l'énergie nécessaire pour convaincre les financeurs

Outre le coût et la potentielle complexité des modèles de financements fondés sur les coûts évités, décrite dans le paragraphe précédent, une des difficultés auxquelles sont confrontés les entrepreneurs sociaux est le long et difficile travail de conviction à mener auprès des financeurs.

Findacure, entreprise sociale anglaise fondée par le Fellow Ashoka Nick Sireau, a ainsi essayé, sans succès, de mobiliser des financements grâce à la mise en place d'un Social Impact Bond (SIB) avec le National Health Service (NHS - équivalent anglais de la Sécurité Sociale). Findacure a pour mission de trouver des traitements pour des patients atteints de maladie rare, notamment en repositionnant des médicaments génériques existants, ce qui permet d'identifier plus facilement et à moindre coûts de nouveaux traitements. Malgré une étude d'impact prévoyant des économies potentiels de £2,3M pour le NHS, les longues discussions pour la mise en place du SIB n'ont jamais pu aboutir. Il est à noter que cette étude d'impact a toutefois permis à Findacure de mobiliser d'autres financeurs dans un schéma plus traditionnel que les SIB.

Conditions de réussite

Convaincre de l'existence, de la taille et de l'urgence du problème social et documenter l'impact potentiel de ses actions

Il est crucial de mettre en avant l'importance du besoin social ou environnemental auquel on répond et d'apporter la preuve de son modèle pour convaincre et mobiliser des partenaires : plus la problématique sociale ou environnementale adressée est importante et coûteuse pour la société et plus l'impact, notamment des actions de prévention, est avéré, plus les financeurs seront enclins à soutenir le développement de ces actions.

Démontrer et chiffrer les économies potentiellement générées par son modèle

Mener des expérimentations et des études indépendantes permettant de documenter les coûts évités pour les partenaires est essentiel. Cela permettra de mettre en avant ce qui relève de l'investissement et des économies de fonctionnement à moyen et long termes.

Définir les bons indicateurs pour objectiver les résultats

Les entrepreneurs sociaux financés au résultat doivent mesurer et suivre des données qui permettront à chacun des acteurs engagés de comprendre la manière dont il est impacté, tout en restant concentré sur leurs bénéficiaires cibles et en évitant les effets d'aubaine.

Analyser les données de manière pertinente

Pour assurer le bon déroulement de ce type de démarche, il est nécessaire d'avoir la capacité de tirer des analyses pertinentes des données récoltées. Le motto « La data est le nouveau pétrole » résonne particulièrement fortement. Toutefois il est nécessaire que les entrepreneurs sociaux restent fidèles à leur recherche d'impact social et d'intérêt général dans l'analyse et l'exploitation de ces données, pour préserver les personnes.

FOCUS : CRÉSUS

Prévenir le risque de surendettement des ménages fragiles



CRÉSUS est un réseau associatif fondé et présidé par le Fellow Ashoka Jean-Louis Khiel, qui accompagne, sur tout le territoire français, via des antennes bénévoles locales, les ménages en situation ou en risque de surendettement. Pour agir en amont de la spirale du surendettement, CRÉSUS a développé une activité de prévention : grâce à toutes les données traitées depuis de nombreuses années par l'association (150 items par bénéficiaire depuis 2008), un algorithme a été développé pour permettre d'identifier et de qualifier les ménages fragiles, via une plateforme d'intermédiation¹⁰ lancée en 2010 en partenariat avec des institutions bancaires. Les banques identifient et orientent leurs clients "fragiles" (en surendettement ou susceptibles de le devenir) vers la plateforme d'accompagnement de CRÉSUS après avoir reçu le consentement des bénéficiaires. Une fois mis en relation avec CRÉSUS, un accompagnement personnalisé est proposé à ces clients.

Au 31 décembre 2018, 44 500 ménages sont accompagnés par la plateforme (40% déjà en situation de surendettement, 60% en prévention) avec des résultats probants : le taux de réussite des plans de désendettement décidés pour ces ménages est de 98% et le niveau d'angoisse de ces ménages est 6 fois moindre que pour ceux qui ne bénéficient pas de cet accompagnement¹¹.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

« Ce modèle de financement nous a permis de gagner en autonomie financière mais également d'accentuer notre efficacité sociale en nous positionnant sur la prévention plutôt que sur le traitement curatif. D'autre part, il nous permet de sensibiliser nos partenaires publics et privés sur le coût réel d'une personne en situation de surendettement, et donc sur ce que CRÉSUS apporte concrètement en coût évité par son accompagnement »

- Jean-Louis Khiel, PDG de CRÉSUS

Dès le lancement du projet, CRÉSUS a volontairement décliné les subventions publiques pour financer le projet spécifique de création de cette plateforme car l'organisation souhaitait développer un modèle partenarial durable avec les acteurs privés touchés par le sujet. La Plateforme dispose d'un budget de 3 millions € dont un tiers provient du mécénat (dotation pour fonctionnement de la plateforme) et deux-tiers sont reçus sous forme de contribution au résultat : pour chaque dossier de surendettement traité, la participation versée à CRÉSUS s'élève de 281 à 481 €.

Afin de justifier l'impact de la plateforme d'intermédiation auprès de ses partenaires privés, CRÉSUS s'est notamment appuyé sur l'étude "Étude d'impact de l'entrepreneuriat social" réalisée par Ashoka et Mc Kinsey en 2012 qui démontrait que pour chaque dossier sauvé du surendettement, CRÉSUS permet d'éviter des coûts (frais de dossiers, effacement d'une partie des dettes, coût du rééchelonnement de la dette) estimés en 2011 à :

- 125 M€ pour les établissements de crédit, principalement liés aux montants qui seraient passés en perte sans l'intervention de CRÉSUS,
- 15 M€ pour l'administration, principalement liés aux frais de gestion des dossiers par la Banque de France.

¹⁰ Projet différent des autres activités de la fédération CRÉSUS et des associations locales qui accueillent des personnes en surendettement, qui gardent leur modèle économique, à savoir un modèle subventionné

¹¹ Source : données CRÉSUS

Partie 4 :

Engager une **communauté**
au coeur d'un modèle
économique viable

Par Ashoka et ScaleChanger



INTRODUCTION

Nos sociétés industrielles sont coutumières de modèles économiques segmentés : les fournisseurs (producteurs, commerçants) d'un côté, les clients (consommateurs) de l'autre. Aujourd'hui, les frontières deviennent de plus en plus floues, aussi bien dans les relations employés / prestataires que dans les relations clients / fournisseurs, et la logique traditionnelle est remise en question par l'essor de nouvelles tendances comme la consom'action, ou de nouveaux modèles de financement comme le crowdfunding, etc.

Ainsi, parmi ces différentes logiques qui émergent, les entrepreneurs sociaux inventent des manières inclusives et équitables de collaborer au sein d'une chaîne de valeur, et des approches nouvelles permettant aux diverses parties prenantes de trouver un intérêt personnel à participer, tout en créant de la valeur pour l'ensemble de la communauté.

Dans ce contexte, plusieurs enjeux sont soulevés:

 Comment le pouvoir et les valeurs créées peuvent-ils être partagés entre les divers collaborateurs du projet pour obtenir un gain financier global ?

 Comment faire pour que l'engagement et la force du collectif permettent de s'auto-alimenter pour aller plus loin en termes d'impact social ?

LES EXEMPLES ÉVOQUÉS DANS CETTE PARTIE



Burren Life Programme (Irlande)

Mission : préserver le patrimoine culturel et naturel de la région des Burren en Irlande.



Park Slope Food Coop (Etats-Unis)

Mission : Distribuer des produits alimentaires à moindre prix via une coopérative.



Ushahidi (Kenya)

Mission : collecter et faire circuler l'information via une plateforme web d'urgence pour gérer les crises dans les zones de conflits ou en cas de catastrophes naturelles.



La Cloche (France)

Mission : informer, former et permettre le passage à l'action des citoyens dans la lutte contre la grande exclusion.



DÉCRYPTAGE : sur quoi repose cette démarche ?

Quelques leviers à actionner :

~ Transformer ses bénéficiaires en acteurs contributeurs

Exemple : Park Slope Food propose à des bénévoles de consacrer quelques heures par mois à la gestion du magasin, pour avoir accès en échange aux produits vendus à moindre prix. Les clients deviennent donc contributeurs actifs du projet.

~ Utiliser la force du collectif pour adresser des enjeux à grande échelle

Exemple : Ushahidi est une plateforme de crowdsourcing qui récolte l'information de manière géolocalisée et en temps réel lors d'événements tels que des crises, catastrophes naturelles, périodes électorales, etc.

En quoi est-ce un modèle économique propice au changement d'échelle ?

Le pouvoir de la communauté et de son intelligence collective permet de réaliser des choses qu'il n'aurait pas été possible de réaliser à l'échelle individuelle. Grâce au lien et à l'engagement qui se créent au sein de la communauté ainsi qu'à la collaboration en son sein, il y a un effet levier permettant de changer d'échelle et de générer des valeurs partagées.

Avantages et bénéfices :

- ~ Générer de l'impact avec moins de moyens financiers
- ~ Valoriser la multitude de contributeurs
- ~ Instaurer les activités les plus pertinentes
- ~ Démultiplier l'impact à la hauteur de l'engagement des membres de la communauté
- ~ Développer les compétences d'acteur de changement des acteurs impliqués

Risques et limites :

- ~ Ne pas générer assez d'économies d'échelle
- ~ Ne pas partager des valeurs et objectifs communs

Quelques conditions de réussite :

- ~ Partir des besoins pour bâtir un modèle centré sur les bénéficiaires
- ~ Mettre en place les bonnes modalités d'engagement
- ~ Créer les bonnes instances de gouvernance

MIEUX COMPRENDRE

Quels leviers actionner ?

Les entrepreneurs sociaux s'appuient sur les engagements des parties prenantes pour faire émerger leurs innovations sociales, les inscrire dans la durée et les faire grandir. La puissance de cet engagement permet de contribuer à l'émergence de nouveaux modèles économiques et à des changements plus systémiques.

Transformer ses bénéficiaires en acteurs contributeurs

Repenser la place des bénéficiaires ou des clients dans son projet pour les rendre acteurs de l'approche permet d'augmenter la pertinence de l'action et l'impact social via une dynamique d'« empowerment », tout en permettant de réduire les coûts de fonctionnement et de rendre les produits et services accessibles aux publics cibles.

L'exemple de la coopérative alimentaire Park Slope Food aux Etats Unis (projet répliqué en France dans plusieurs villes : La Louve à Paris, la Chouette Coop à Toulouse, La Cagette à Montpellier, Superquinqin à Lille, etc.) propose une approche inédite : au contraire de la relation classique fournisseur - client, les clients chez Park Slope Food prennent diverses casquettes et passent d'un rôle à l'autre, tantôt clients, tantôt membres contributeurs. Ainsi les membres de la coopérative (environ 17 000 en 2018 pour Park Slope Food) peuvent faire leurs courses dans le supermarché, moyennant un engagement de bénévolat de 3 heures toutes les 4 semaines, pendant lesquelles ils remplissent différentes missions nécessaires au fonctionnement du supermarché (gestion de la caisse, rangement, nettoyage...). Cette logique contributive leur permet en retour d'avoir accès à une grande variété d'aliments et autres produits de qualité (+5 000 références), vendus par la coopérative à un tarif inférieur à ceux des supermarchés de la grande distribution (en moyenne des prix 30% à 50% moins chers qu'ailleurs, grâce à des charges fixes moins importantes) et dans la droite lignée de valeurs communes, notamment écologiques (agriculture raisonnée ou biologique, circuit court, etc.).

Utiliser la force du collectif pour adresser des enjeux à grande échelle

Certains des enjeux sociaux et environnementaux auxquels s'attaquent les entrepreneurs sociaux sont immenses et d'une envergure telle qu'un seul acteur ne peut y répondre. En s'appuyant sur le collectif et des engagements individuels, des projets ambitieux peuvent être menés (qui seraient impossibles à titre individuel). En ayant une bonne compréhension des enjeux et des besoins réels des acteurs que l'on souhaite impliquer et en capitalisant sur leurs engagements, la solution peut être décuplée par la force du collectif et avoir un impact démultiplié.

On peut souligner le cas d'Ushahidi, qui répond aux besoins d'informations sur des crises, disponibles en temps réel sans avoir d'équipes à envoyer sur les lieux des événements. La plateforme internet s'appuie en effet sur la participation massive de personnes témoins sur place pour apporter ces informations cruciales (via mail ou SMS) et les place sur une carte interactive. Créée à l'origine pour cartographier les incidents autour des élections de 2008 au Kenya, la plateforme a depuis été utilisée pour plus de 60 000 projets dans le monde, allant du Nigéria en Zambie, en Colombie, à Haïti, en Russie, en Egypte, en Albanie, en Inde, en Syrie, ou encore en Afghanistan ; que ce soit pour détecter des fraudes électorales, gérer des crises, dénoncer des violences sexuelles, coordonner des actions humanitaires ou lors de catastrophes naturelles (séismes, incendies, etc.).

Les avantages & bénéfices

+ Générer de l'impact avec moins de moyens financiers

Mettre les bénéficiaires au coeur de la chaîne de valeur pour générer de l'impact ou s'appuyer sur une communauté de contributeurs permet de réaliser des économies dans la mesure où ces bénéficiaires effectueront une partie des tâches incombant généralement aux entreprises sociales.

C'est le cas chez Park Slope Food Coop où les clients sont bénévoles ou encore chez Ushahidi qui s'appuie sur des milliers de contributeurs bénévoles pour partager des informations sur les situations de crise.

+ Valoriser la multitude de contributeurs

Le fait que des milliers de personnes utilisent et contribuent à une plateforme (ex: Ushahidi) donne une légitimité et une crédibilité à cette dernière. La contribution d'une foule et la notoriété de la plateforme / communauté permettent de renforcer la parole de l'entreprise sociale, de légitimer des demandes de subvention et de générer des revenus plus facilement auprès d'autres parties prenantes. Par conséquent, plus l'outil sera irremplaçable du fait de son utilisation par une large communauté, plus elle aura de chances de développer un modèle économique viable.

+ Instaurer les activités les plus pertinentes

Brendan Dunford, Fellow Ashoka et fondateur du Burren Programme en Irlande vise d'une part à préserver le patrimoine naturel et culturel de la région des Burren en s'appuyant sur l'action des paysans qui l'habitent et d'autre part à leur permettre de continuer à y vivre décemment : ces derniers décident, en étant accompagnés par des experts, des actions de protection qu'ils veulent mettre en place sur leurs terrains et sont rémunérés en fonction de ces actions, ce qui sécurise la pertinence, la faisabilité et la mise en œuvre effective de ces actions de préservation.

+ Démultiplier l'impact à la hauteur de l'engagement des membres de la communauté

Le fait d'impliquer ses bénéficiaires dans une démarche constructive du "faire-ensemble" peut générer de nouvelles initiatives et activités de manière organique et vertueuse pour renforcer l'entreprise sociale et son impact.

À Park Slope Food, c'est par exemple la création de nouveaux types d'emplois, tels que des accompagnateurs d'acheteurs jusqu'à leur voiture ou arrêt de transports en commun, ramenant à leur place leur chariot vide ; ou encore la mise en place d'une garde d'enfants pour les membres de la coopérative.

+ Développer les compétences d'acteur de changement des acteurs impliqués

Placer ceux qui sont traditionnellement perçus comme des "bénéficiaires" dans une situation dans laquelle ils peuvent agir et contribuer au changement fait naître une volonté nouvelle de la part de ces publics cibles de s'engager de manière croissante dans le projet. Il n'est pas rare de voir des bénéficiaires s'impliquer dans l'organisation sur le long-terme, ou contribuer à d'autres initiatives à impact social et environnemental autour d'eux. Au-delà de l'impact positif évident sur la capacité à faire changer d'échelle les actions de l'organisation concernée, cet "empowerment" placé au coeur de la stratégie de nombreux entrepreneurs sociaux est clé pour faire émerger des écosystèmes locaux de citoyens actifs dans la réponse aux enjeux sociétaux.

À ce titre, l'association la Cloche, qui dédie son activité au changement de regard sur les personnes de la rue, place les personnes sans domicile au coeur de leur dispositif en tant que bénévoles et ambassadeurs, pour contribuer à transformer les mentalités. Ces personnes se sentent en confiance, et proposent régulièrement des activités pour sortir d'autres personnes de la rue.

Voir étude de cas sur le Burren Programme page 35

4. L'ENGAGEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ AU COEUR D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VIABLE

Les risques & limites

- Ne pas générer assez d'économies d'échelle

La force du collectif est intéressante financièrement à partir du moment où le groupe est suffisamment large pour déclencher des économies d'échelle pour la structure : s'il n'y a pas assez de contributeurs, il est possible que le modèle économique ne fonctionne pas. Ainsi, l'entrepreneur social devra toujours être vigilant aux situations de dépendance qu'il peut avoir vis-à-vis de ses parties prenantes et des seuils critiques à ne pas franchir pour que son projet puisse délivrer l'impact social souhaité.

En effet, la promesse d'avoir des aliments sains à prix bas dans le cas de la coopérative Park Slope Food ne peut tenir qu'à condition d'avoir des membres impliqués et respectant leur engagement. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise devra embaucher des salariés, ce qui fera mécaniquement augmenter le prix des produits et détournera Park Slope Food de sa mission sociale.

- Ne pas partager des valeurs et objectifs communs

La difficulté dans la mise en oeuvre d'un projet collectif de cette ampleur est d'assurer un alignement continu entre les différentes parties prenantes pour toujours avancer ensemble dans la bonne direction. Il est donc clé que chacun comprenne et adhère à la vision, tout en sachant la valeur qu'il peut trouver à s'y impliquer à titre individuel. Pour cela, des temps de construction collective et de mobilisation de la communauté sont clés.

Les conditions de réussite

Inverser le rapport avec ses clients et bénéficiaires revient à bâtir un modèle davantage centré sur leurs besoins, ce qui nécessite entre autres de :

🍷 Partir des besoins pour bâtir un modèle centré sur les bénéficiaires

La réalisation d'une action commune où le levier est la force du collectif fait sens lorsque l'ampleur du problème dépasse les considérations individuelles. En effet, le fait qu'un certain nombre de personnes soit confronté au même problème (ex : volonté commune d'avoir accès à des aliments qualitatifs et peu chers, souhait de lutter contre la pollution de l'eau dans une zone définie, etc.) va encourager le groupe à se mobiliser pour résoudre le problème collectivement. Ainsi, c'est en comprenant clairement les besoins de ses bénéficiaires et donc en leur apportant des réponses concrètes (moindre coût d'achat ou d'accès à des ressources, soutien technique...) qu'ils verront l'intérêt à s'engager.

Dans le cas du Burren Programme, c'est parce que les bénéficiaires, c'est-à-dire les paysans de la région des Burren, décident eux-mêmes des actions de conservation à mettre en oeuvre pour lesquelles ils sont rémunérés que celles-ci sont pertinentes et ont des résultats significatifs. En outre, construire les réponses avec ces derniers et animer la communauté pour susciter l'adhésion dans la durée sont essentiels pour s'assurer de la qualité de la réponse apportée à leurs besoins.

🍷 Mettre en place les bonnes modalités d'engagement

Pour que la force du collectif puisse permettre un modèle économique stable, il convient de bien déterminer les pré-requis pour que le modèle fonctionne de manière avantageuse. Ainsi, il est clé d'identifier la manière la plus intelligente d'impliquer ce collectif dans la résolution du problème, pour que chacun soit gagnant.

Si on reprend l'exemple de Park Slope Food, il s'agit de mettre en place les bonnes modalités d'engagement des membres (le minimum requis, le cadre de la prise d'initiatives, l'obtention d'une validation collective, etc.). En effet, une communauté, par définition vivante et dynamique, fait face à des évolutions et changements. Il convient alors de rester alertes aux signaux faibles pour toujours demeurer alignés et revoir les modalités d'engagement dans le temps quand nécessaire.

Dans la région des Burren en Irlande, les paysans formalisent leur engagement dans un contrat renouvelé chaque année avec le Burren Programme, condition d'un partenariat vivant et adapté aux besoins et aux capacités de chacun.

FOCUS : Burren Programme

Les agriculteurs, acteurs majeurs de la préservation du patrimoine naturel et culturel



Dans les années 1990, l'Union Européenne fit de la région rurale des Burren en Irlande une « zone spéciale de conservation » et y interdit des pratiques agricoles conventionnelles intensives nocives pour l'environnement, ce qui suscita un fort mécontentement chez les agriculteurs. Parallèlement, une étude mit en avant le rôle crucial de l'agriculture dans la préservation du patrimoine naturel de la région : des pratiques agricoles responsables sont la meilleure arme pour lutter contre l'érosion de la biodiversité et la pollution de l'eau, en plus d'être le garant d'une production de denrées de qualité. En d'autres termes, **pour préserver la richesse naturelle de la région de Burren, il fallait aider les agriculteurs à y rester et à transformer leurs pratiques.** C'est pour relever ce défi qu'est né en 2005 le programme "Burren Life Project", fondé par Brendan Dunford, Fellow Ashoka, avec pour objectif de répondre à un double enjeu :

❖ **Un enjeu social** : lutter contre l'isolement et la précarisation des paysans, le vieillissement des communautés locales, l'exode rural, la détérioration du patrimoine historique (les murs de pierre séparant les parcelles, typiques de la région)

❖ **Un enjeu environnemental** : protéger la biodiversité

Le principe clé de ce programme, initialement financé par la Commission Européenne et par 3 acteurs irlandais (le National Parks and Wildlife Service, Teagasc - une agence publique irlandaise, et la branche locale de l'Association des Agriculteurs Irlandais) est de faire des paysans les moteurs de la conservation du patrimoine culturel et naturel de la région en les accompagnant dans la définition et la mise en œuvre d'actions de conservation, en échange d'une rémunération indexée sur leurs résultats.

En 2018, 330 paysans ont pris part à ce programme qui réhabilite leur rôle dans la préservation de l'environnement aux yeux du public.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

« Nous payons en fonction des résultats obtenus. Les agriculteurs décident des actions locales de protection de l'environnement à mettre en œuvre et donc de leur rémunération. »

- Brendan Dunford, Manager, Burren Programme

L'équipe du Burren Programme apporte un soutien technique aux agriculteurs pour qu'ils identifient eux-mêmes et sur la base du volontariat les actions de conservation à mettre en place (gestion des pâturages, rénovation des murs de pierre, entretien des voies d'accès et des réserves d'eau...). L'équipe du programme signe chaque année un contrat très simple avec eux qui liste ces actions et précise la manière dont ils seront rémunérés. Cette rémunération se fait de deux manières :

- **En fonction des actions environnementales décidées et effectivement mises en œuvre par l'agriculteur** : cofinancement de chaque action sur la base d'un tarif fixé selon son impact environnemental et agricole ;

- **En fonction des résultats** : une "évaluation environnementale" est menée annuellement sur les parcelles dont ils s'occupent, notée sur 10 par les conseillers du Burren Programme : les paysans sont rémunérés à partir de 5 et reçoivent des primes supplémentaires si la note dépasse 9.

S'il ne génère pas en soi des revenus, le modèle économique du Burren Programme permet une utilisation efficace de l'argent public par une approche très locale et participative, qui mobilise des fonds privés (cofinancement des actions de conservation par les agriculteurs eux-mêmes) et qui recrée du lien au sein de la communauté.

Le programme a débuté en 2005 sous la forme d'un petit projet de recherche, puis s'est étendu à un programme complet en 2010 avec des résultats probants mesurés sur le terrain : la part des parcelles dont le score environnemental est supérieur ou égal à 8 a augmenté alors que celles dont la note est inférieure à 3 a diminué. Par ailleurs, les actions initiées dans le cadre du Burren Programme ont favorisé le développement économique de la région avec notamment davantage d'activités pour les entreprises locales (sous-traitants, équipementiers...) ou encore le développement de l'agro-tourisme. Les financements alloués, qui étaient de 2,5M€ pour la période 2005-2010, sont passés à 6M€ en 2010-2016, puis 12M€ pour la période 2016-2022. Grâce au succès rencontré dans la région des Burren, des programmes similaires vont être lancés dans d'autres régions en Irlande pour un montant total pouvant atteindre 60 M€ (financés par l'Ireland's Rural Development Programme).

Partie 5 :

Créer de la valeur par l'open-source : un partenariat gagnant-gagnant

Par Ashoka et ScaleChanger



INTRODUCTION

Faire changer d'échelle une solution à impact est rarement un long fleuve tranquille. Cela nécessite à la fois de la réflexion, du recul mais aussi bien souvent du financement, qui peut être difficile à obtenir. Douce utopie de rêver d'un modèle pour changer d'échelle à moindre coût ? C'est bien un défi qu'ont relevé certains entrepreneurs sociaux via l'open source.

Concept apparu en 1984 dans le monde de l'informatique, l'open source peut se définir comme une « démarche intellectuelle visant à favoriser le partage d'une œuvre de l'esprit, tant pour encourager son utilisation et son étude, que pour permettre son codéveloppement et la création d'œuvres dérivées¹². » Autrement dit, le principe de l'open source est de diffuser librement son œuvre (une technologie, un produit, un service, etc.) et de la rendre accessible à tous gratuitement. Ceux et celles qui s'y intéressent peuvent alors utiliser l'œuvre en question, voire l'améliorer et en créer des œuvres dérivées, pouvant être plus adaptées au contexte local.

Si l'open-source est devenu en quelques années un principe largement répandu dans l'univers des nouvelles technologies, sa transposition dans l'entrepreneuriat social demeure assez peu fréquente. En effet, le modèle économique de l'open source semble paradoxal et soulève une question de taille :

 **Comment développer un modèle économique pérenne dans le temps lorsque l'un des principes clés de l'open source est la gratuité et la diffusion libre ?**

¹² Pour en savoir plus :

https://contribution.ch/ECI/ECI_Economie-de-la-Contribution_Base-de-connaissances_v0-9.pdf

LES EXEMPLES ÉVOQUÉS DANS CETTE PARTIE



My Food (France)

Mission : rendre possible la production d'alimentation à domicile en aquaponie et bioaponie, dans des serres connectées.



Simplon.co (France)

Mission : Faciliter l'insertion professionnelle par la formation à la programmation informatique.



Wind Turbine (Royaume-Uni)

Mission : Diffuser la fabrication à grande échelle d'un modèle d'éolienne construite à base de matériaux de récupération.



DÉCRYPTAGE : sur quoi repose cette démarche ?

Quelques leviers à actionner :

~ Vendre des prestations de services et une assistance technique

Exemple : Wind Turbine est une éolienne à \$30 construite à base de matériaux de récupération dont le guide de fabrication est diffusé en open source par l'entrepreneur social Daniel Connell. Les formations qu'il délivre à travers le monde représente une des principales sources de financement de la structure.

~ Développer un modèle 'open core'

Exemple : Simplon.co, qui propose des formations gratuites au numérique, diffuse sous 'Simplon Open Commons' l'ensemble de sa méthodologie et de ses ressources sous une licence Creative Commons, avec des conditions d'utilisation. Cependant, des outils et services additionnels sont vendus aux organismes répliqueurs, représentant une source de financement supplémentaire pour Simplon.co.

~ Vendre du matériel

Exemple : La start up My Food a conçu un modèle de serre connectée et vend les outils et matériaux nécessaires à sa fabrication, dont la méthodologie est diffusée en open source.

En quoi est-ce un modèle économique propice au changement d'échelle ?

Le modèle de l'open source, via sa diffusion à large échelle, permet d'une part d'inspirer le plus grand nombre, et d'autre part de donner les clés et outils nécessaires aux acteurs inspirés pour pouvoir répliquer la solution

Avantages et bénéfices :

- ~ Démultiplier le nombre de bénéficiaires et de clients
- ~ Faire croître sa notoriété et sa légitimité
- ~ Rendre possible une amélioration continue de la solution

Risques et limites :

- ~ Voir sa solution privatisée par un acteur extérieur
- ~ Créer ses propres concurrents
- ~ Être tenu responsable des mauvaises utilisations

Quelques conditions de réussite :

- ~ Créer des usages, une culture commune avec une communauté d'acteurs
- ~ Identifier ce qui marche, le formaliser et le diffuser en open source
- ~ Faciliter le travail d'appropriation pour garantir la diffusion
- ~ Élaborer les bons services pour compléter la diffusion libre

MIEUX COMPRENDRE

Quels leviers actionner ?

Nombreux sont ceux qui pensent que l'open source est synonyme d'absence de modèle économique. En réalité, il est possible de développer un modèle économique viable et pérenne autour de l'open source, et ce en activant différents leviers :

Vendre des prestations de services et une assistance technique

En open source, le « manuel opératoire » de la solution est diffusé librement aux personnes qui souhaitent répliquer l'approche. Toutefois, il se peut que les répliqueurs veuillent être épaulés pour la mise en œuvre opérationnelle ou pour l'adaptation à leur contexte local.

Ainsi, l'entrepreneur social qui a diffusé sa solution en open source peut développer une offre de services vers ceux qui souhaitent la répliquer : qu'il s'agisse de formation ou d'accompagnement, lors de la phase de création (montage du projet par exemple) ou lors de la phase de développement (partage de bonnes pratiques, vente de versions améliorées et de mises à jour de la solution, etc.).

C'est précisément ce que fait l'entrepreneur social Daniel Connell, qui a créé une éolienne¹⁵ à \$30 construite à partir de matériaux de récupération, et qui anime des ateliers de fabrication de l'éolienne partout dans le monde pour encourager la réplification de sa solution.

Développer un modèle 'open core'

Il est également possible de diffuser en open source une partie de la solution seulement et de garder une logique commerciale pour les produits et services complémentaires, dans une logique 'freemium'. Ce qui est disponible en version payante est souvent une offre plus complète (ex : audit, analyse, kits plus qualitatifs, exclusivités, etc.).

Ainsi, l'entreprise sociale Simplon.co a mis en open source sous le nom de "Simplon Open Commons" une boîte à outils permettant aux acteurs de l'ESS de monter une formation au numérique à but solidaire, selon la méthode Simplon. Cette dernière, qui constitue un "kit de démarrage", explique toutes les étapes pour réussir le lancement de sa formation (méthode qui a fait le succès de Simplon : gestion de projet, pédagogie, financements, etc.). L'ensemble des ressources sont en accès gratuit, sous licence Creative Commons, avec des conditions d'utilisation. En revanche, ne sont pas compris dans Simplon Open Commons d'autres éléments, tels que des référentiels de formation détaillés, les outils communautaires et les plateformes de gestion des formations et des apprenants, qui constituent des services payants.

Vendre du matériel

Pour que la solution fonctionne, il est parfois nécessaire de posséder du matériel ou des outils spécifiques, nécessitant de connaître les fournisseurs, de savoir distinguer les bons matériaux, etc. Si cela est pertinent économiquement et écologiquement (ex : anticiper les coûts et la complexité de l'acheminement et des transports), l'entrepreneur social peut jouer le rôle de fournisseur du matériel nécessaire, pouvant prendre une commission ou une partie de la marge. C'est un modèle économique assez répandu dans l'univers du DIY (Do It Yourself), où il est possible de trouver de nombreux "kits" avec la vente des matériaux nécessaires pour fabriquer soi-même quelque chose (le bon matériel et la bonne quantité).

C'est aussi une partie du modèle économique de la startup MyFood qui ambitionne de changer la manière de produire son alimentation en diffusant sa technologie et sa méthodologie en open source pour permettre à chacun de reproduire chez soi des jardins aquaponiques et bioponiques en serre connectée. En effet, la startup (qui est une entreprise commerciale) vend également des solutions clé en main sous forme de produit pour les personnes désireuses d'atteindre une nouvelle étape vers l'autonomie alimentaire. Des ressources open source sont mises à disposition de ceux voulant s'essayer par eux-même à l'aventure.

Voir étude de cas sur MyFood page 43

¹³ Pour en savoir plus : http://www.opensourcelowtech.org/wind_turbine.html

Les avantages & bénéfices

+ Démultiplier le nombre de bénéficiaires et de clients

L'open source peut permettre à une innovation sociale de se déployer rapidement, car elle peut être adoptée plus facilement par des acteurs souhaitant la répliquer. Ici, il n'y a pas de barrière à l'entrée freinant ceux qui souhaitent s'approprier et répliquer le concept – ils y sont même encouragés grâce au « manuel opératoire » disponible gratuitement.

Cette démocratisation peut représenter un avantage de taille car elle permet de contribuer à l'atteinte de l'ambition d'un entrepreneur social souhaitant apporter un impact systémique dans le monde ; de plus, ce large rayonnement peut permettre de démultiplier le nombre potentiel de porteurs de projet à accompagner.

+ Faire croître sa notoriété et sa légitimité

La diffusion en open source peut permettre d'augmenter la visibilité, la légitimité et la notoriété de la solution, ainsi que de créer plus d'usages autour d'elle. Par conséquent, les utilisateurs finaux ainsi que d'autres acteurs publics ou privés peuvent souhaiter contribuer à son financement pour continuer à bénéficier de la solution.

C'est le cas de Wikipédia, qui par refus d'un modèle économique reposant sur des activités connexes génératrices de revenus, repose entièrement sur des dons (particuliers, fondations privées, et autres¹⁴). Wikipédia se base sur ce modèle depuis sa création et la plateforme continue tous les jours de grandir (en termes de contenus développés et de nombre de clics). Wikipédia revendique en effet 480 millions de visiteurs et près de 20 milliards de pages vues par mois, avec une estimation de 80 000 "Wikipédiens" actifs à travers le monde, qui écrivent, corrigent et éditent régulièrement sur la plateforme.

+ Rendre possible une amélioration continue de la solution

Un bénéfice considérable de l'open source est lié au fait qu'il soit librement partagé et modifiable par les uns et les autres. Ce niveau d'autonomie laissé aux acteurs qui répliquent la solution peut être une réelle opportunité pour apprendre sur d'autres manières de faire avec les adaptations locales. Ainsi, ce sont autant de richesses à partager au sein de la communauté pour se nourrir des apprentissages et des erreurs des autres, et améliorer in fine son propre dispositif. Finalement, le monde de l'open source pourrait être résumé par la phrase suivante de Newton : « si j'ai vu si loin, c'est que j'étais monté sur des épaules de géant » (la création et l'amélioration n'auraient pas été possibles sans la contribution et le travail préalable d'autres).

Les risques & limites

- Voir sa solution privatisée par un acteur extérieur

Si un entrepreneur social transmet sa solution à un acteur mal intentionné qui souhaite avant tout s'emparer de la solution dans un espoir de gains financiers, il existe un risque qu'il privatise une partie ou la totalité de la solution mise en open source pour en décliner un nouveau produit privé. Dans ce cas, toute la philosophie de l'open source est ébranlée.

Pour éviter ce type de risque, il est clé de choisir la bonne licence open source. En effet, certaines licences libres, comme la Licence Publique Générale GNU ou certaines licences Creative Commons exigent que les œuvres dérivées héritent des conditions d'utilisation de l'œuvre originale (licences copyleft). Les licences de ce type visent à empêcher toute appropriation individuelle de l'œuvre et chaque personne qui en fait usage accepte dans le même temps que l'œuvre qui résultera de ses modifications puisse être librement utilisée, modifiée et diffusée.

Les licences les plus utilisées dans l'Économie Sociale et Solidaires sont notamment celles qui intègrent le principe de viralité de la contribution¹⁵, car elles permettent d'éviter l'accaparement par un tiers de la solution¹⁶.

¹⁴ Liste des donateurs de Wikipédia : <https://wikimediafoundation.org/support/benefactors/>

¹⁵ Les dérivés fabriqués grâce aux biens communs sont régis par les mêmes licences

¹⁶ ex : Creative Commons CC by SA, General public licence (GPL), CERN OHL (Open hardware licence).

5. CRÉER DE LA VALEUR PAR L'OPEN-SOURCE : UN PARTENARIAT GAGNANT-GAGNANT

- Créer ses propres concurrents

Il existe un risque potentiel de se faire dépasser un jour par des "concurrents". En effet, les prestations de service et formations mises en place peuvent aller dans ce sens. Toutefois, dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire, cela peut représenter un risque moins élevé que dans l'économie classique ; et ce risque s'amointrit en fonction de la maturité et de l'avancée de la solution diffusée.

- Être tenu responsable des mauvaises utilisations

Il y a un risque que la solution soit copiée, et en cas de non ou mauvais fonctionnement, d'être tenu responsable quand bien même cela ne rentrerait pas dans le cadre des ressources mises à disposition en open source.

Les conditions de réussite

Bâtir un modèle économique à partir de la diffusion en open source d'une innovation sociale est un défi assez nouveau que peu d'entrepreneurs sociaux ont relevé jusqu'à présent. L'analyse de leurs projets ainsi que celle des modèles issus du monde du logiciel libre permet de faire émerger des enseignements clés pour leurs réussites.

Créer des usages, une culture commune avec une communauté d'acteurs

Un des prérequis à la réussite d'un modèle de diffusion en open source est l'existence d'une communauté d'acteurs dynamique auprès de qui s'adresser. En effet, celle-ci pourra découvrir, tester, enrichir, s'appropriier et améliorer le bien ou service proposé - autrement dit, créer des usages et une culture autour de cette innovation.

Plus la communauté est proactive, a un sentiment d'appartenance et s'empare de la solution, plus cela contribuera à la viabilité du projet. Ainsi, les techniques pour construire et mobiliser une communauté ouverte, dynamique et fidèle (en ligne et physique) sont une expertise utile à développer pour générer une attractivité de la solution et développer les services connexes.

Identifier ce qui marche, le formaliser et le diffuser en open source

On dit que "ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement". Afin de garantir une diffusion la plus large possible de la solution, formaliser clairement et de manière didactique le concept est essentiel. En effet, on a souvent tendance à penser que "puisque c'est gratuit, cela suffit" et il est fréquent de trouver des éléments diffusés en open source qui ne sont pas complets ni finalisés. Au contraire, il est critique d'identifier et expliciter ce qui marche dans la solution quel que soit le contexte - les "incontournables" - pour le formaliser et le communiquer de la bonne manière.

Faciliter le travail d'appropriation pour garantir la diffusion

Il convient d'élaborer les prestations de service en gardant toujours en tête que cela puisse correspondre à un réel besoin des acteurs, et à leur culture. De même, il convient d'accompagner cette diffusion en open source en réfléchissant aux canaux de diffusion et outils les plus pertinents, et à l'animation la plus appropriée selon la typologie des acteurs visés. Ici, il sera utile d'anticiper la demande. En effet, plus la taille de la solution est importante, plus généralement les besoins en services le sont aussi.

Élaborer les bons services pour compléter la diffusion libre

Il convient à la fois de mettre à disposition un savoir-faire suffisamment intéressant, novateur, et complet pour que des acteurs s'en saisissent et répliquent le projet. Mais il est également essentiel de bien penser l'offre d'accompagnement et les services additionnels destinés aux usagers (formations, outillage, mise à disposition de matières premières...) afin que cela réponde à leurs besoins dans le temps et permette un effet levier.

FOCUS : MyFood

Diffuser un nouveau modèle de production de l'alimentation



Remplir son panier d'une nourriture chère et toxique qui a voyagé plusieurs milliers de kilomètres ne semble plus être un modèle de consommation acceptable pour notre santé ou pour la planète. MyFood propose un moyen de se réapproprier son alimentation en produisant sa propre nourriture de manière simple, accessible et transparente. Plus précisément, cette startup à impact social française propose des serres connectées et des jardins verticaux qui combinent permaculture et aquaponie en ayant exclusivement recours à des éléments naturels et organiques.

Créé en 2016, la startup qui diffuse son savoir-faire en open source mêle impact social et rentabilité économique : elle compte dans sa communauté des personnes physiques (citoyens souhaitent devenir acteurs de la transition) et des personnes morales aux typologies et motivations diverses. Il s'agit par exemple d'EHPADs, CFA ou ESAT qui souhaitent offrir des solutions alternatives et naturelles pour améliorer les séjours des résidents, des écoles qui souhaitent enseigner les fondamentaux biologiques et les cycles naturels autour des plantes et des poissons aux enfants ou encore des entreprises qui souhaitent créer des environnements bienveillants et attractifs pour leurs salariés. Cet impact social n'empêche pas – au contraire – à MyFood de connaître une croissance exponentielle : elle réalise un CA de 1 000 000€ en 2018 et est actuellement en cours d'une 2^{ème} levée de fonds.

La diffusion en open source

« La philosophie de l'open source est de donner pour recevoir, partager pour s'élever. L'open source a cet avantage indéniable de rendre accessible la plus grande des richesses : la connaissance. En mettant notre solution en open source, nous souhaitons donner à tous les outils, l'opportunité, voire la responsabilité, de contribuer à un projet et à une mission commune. »

- Johan Nazaraly, co-fondateur MyFood.

L'essence même du projet étant de permettre aux individus de se réapproprier leur alimentation en produisant eux-mêmes leur propre nourriture, il a été un choix naturel dès le départ de mettre la méthodologie des serres connectées en open source auprès des « Pionniers » : des particuliers ou entreprises qui décident de devenir acteurs de la transition en installant des serres connectées chez eux.

Pour encourager la répliation et faciliter l'appropriation de ce savoir-faire, un accompagnement et un certain nombre d'outils ont été mis en place et partagés avec la communauté des Pionniers ou plus largement :



CHAÎNE YOUTUBE ET RÉSEAUX SOCIAUX

Des témoignages, des explications et des tutoriels sont mis en ligne sur l'utilisation de la solution. Tous les deux mois, une conférence en ligne permet un échange direct et interactif avec les équipes de MyFood et rassemble la majeure partie de la communauté.



L'ENCYCLOPÉDIE MYFOODWIKI

Cette plateforme est une base de connaissance accessible et partagée aux futurs pionniers, permettant de consolider tous les savoirs et toute l'expérience accumulée par la communauté des Pionniers. De la préparation du terrain, au montage jusqu'à l'exploitation, toute la documentation est centralisée à un seul endroit.



LA PLATEFORME DE COLLABORATION TEAMS :

Ce réseau social interne permet aux Pionniers de poster leurs réalisations, leurs idées et leurs interrogations sur une plateforme d'échange dédiée. L'équipe d'agronomes de MyFood est également là pour conseiller et répondre aux questions.



L'APPLICATION HUB :

Elle permet de se connecter à sa serre à distance (mobile, tablette ou ordinateur) pour avoir accès aux informations clés pour un pilotage optimal de la serre. A l'aide d'un Dashboard interactif, il est aussi possible d'interagir sur des questions techniques avec les agronomes de MyFood.

Ces différentes plateformes permettent aux équipes de MyFood d'être proches des Pionniers, mais permettent aussi et surtout aux Pionniers d'interagir entre eux, de partager leurs pratiques et de s'enrichir des travaux des autres.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique de MyFood repose sur de la vente de ses produits et services auprès des Pionniers :

VENTE DES SERRES CONNECTÉES (90% DU CA)

Étant donnée la complexité pour monter une serre connectée, autant sur le plan matériel (type de matériaux à choisir), technologique (maîtrise de l'intelligence artificielle, etc.) que sur le plan des connaissances (temps de familiarisation pour monter la serre), les Pionniers préfèrent souvent l'acheter directement auprès des équipes Myfood.

VENTE DE SERVICES ET PRODUITS CONNEXES (10% DU CA)

Boutique en ligne où les Pionniers peuvent retrouver tous les matériels et les services pour monter et maintenir leurs serres connectées (prestations de conseil, aménagement végétal, installation de serres, fourniture de graines et de plants prêts à pousser, poissons, fertilisants organiques pour la bioponie, etc.).

Il est intéressant de noter que le modèle d'affaires de MyFood est basé sur une culture de l'échange avec la communauté et sur une croissance organique. Ainsi, si le temps passé à mobiliser, fédérer et accompagner les Pionniers représente un coût important plutôt qu'une source directe de revenus, cela fait partie intégrante du modèle d'affaires et constitue un prérequis nécessaire pour augmenter l'attractivité du projet dans sa globalité. En effet, c'est parce que les Pionniers savent qu'ils sont accompagnés et font partie d'une communauté qu'ils décident de se lancer dans l'aventure et d'acheter les produits et services proposés.

CONCLUSION

Les modèles économiques mis en avant dans cette étude et les exemples décrits sont divers et reflètent toute l'ingéniosité et l'engagement des entrepreneurs sociaux qui les portent. Ils nous apportent de riches enseignements et nous invitent chacun à l'action.

Entrepreneurs sociaux : alignez votre modèle économique sur votre projet et non l'inverse.

Bâtir un modèle économique durable peut impliquer le développement de nouvelles activités génératrices de revenus mais ce n'est pas systématique. Développer de nouvelles compétences, adapter son organisation, multiplier les interlocuteurs... Tout cela prend du temps, des moyens et de l'énergie mais ne doit pas mettre en péril l'impact social ou la viabilité même de vos structures : c'est d'abord la cohérence d'un modèle économique qui en fait sa force.

Se faire accompagner dans la consolidation de son modèle économique permet d'éviter les écueils et de sécuriser le développement et le changement d'échelle.

Entrepreneurs sociaux : valorisez votre impact

À l'heure du big data, les entrepreneurs sociaux qui sauront convaincre des investisseurs ou des mécènes, qu'ils soient publics ou privés, sont ceux qui sauront mesurer et suivre leur impact social. Dès lors, la maîtrise de la donnée, depuis sa collecte jusqu'à son analyse et sa valorisation devient clé.

Financeurs publics et privés : restez mobilisés et misez sur le collectif pour soutenir la diffusion à grande échelle des innovations sociales et environnementales !

Beaucoup des modèles économiques présentés dans cette étude reposent sur des financements hybrides, à la fois publics et privés. L'impact social et l'intérêt général que portent les entreprises sociales nécessitent souvent des subventions. La diversification et l'hybridation des ressources permettent de renforcer et d'amplifier l'action des entrepreneurs sociaux et la mobilisation de tous les acteurs pour accompagner cette dynamique est critique. Ainsi, la coopération entre la puissance publique et le secteur privé est cruciale et féconde : c'est notamment par elle qu'émergeront les modèles de demain, efficaces et efficients, mobilisant l'ensemble des acteurs nécessaires à la résolution des problèmes sociaux et environnementaux.

Acteurs publics : associez-vous aux entrepreneurs sociaux et accompagnez-les pour répondre aux grands enjeux de notre temps !

French Impact, Pacte de Croissance pour l'ESS, Contrats à Impact Social, fonds régionaux de soutien à l'Économie Sociale et Solidaire... Ils sont autant de dispositifs par lesquels, en France, la puissance publique soutient les entrepreneurs sociaux. Au-delà de ces dispositifs de soutien, essentiels pour les acteurs de l'ESS, la collaboration entre les administrations et les entrepreneurs sociaux est un levier à actionner davantage, à la fois pour faire changer d'échelle les innovations sociales mais aussi pour réinventer les politiques publiques et la manière de les mettre en œuvre. La liberté d'innovation devant être au cœur des relations plutôt que celle de délégation de service public.

Cela passera par la simplification administrative et l'expérimentation, à l'image de l'initiative "Hackers Publics" lancée en janvier 2018 ou encore la mise à disposition de données publiques comme le fait la mission Etalab au sein de l'administration française.

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage a été rédigé par les équipes d'Ashoka et de ScaleChanger :

ASHOKA :

Maylis Portmann

Anais Petit

Laura Zimer

Constance De Neuville

(grâce à un mécénat de compétences financé par Axa)

SCALECHANGER :

Isabelle Hoyaux

Yoon-Joo Jee

Nicolas Boillereau

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce rapport :

Les entrepreneurs sociaux

Sofia Appelgren, Karin Bristedt, et

Jimmy Antonsson - Mitt Liv

Frédéric Bardeau - Simplon.co

Brendan Dunford - Burren

Programme

Jean-Louis Kiehl - CRÉSUS

Simon Laisney - Plateau Urbain

Louis-Xavier Leca - La Cloche

Johan Nazaraly - MyFood

Thulsiraj Ravilla - Aravind Eye

Care System

Arnoud Raskin - Mobile School
Streetwize

Miroslav Sviezeny - Qarnot
computing

Nick Sureau - Findacure

Les experts

Arnaud Bergero - Directeur
des Opérations de Goodwill
Management

Pauline Boulanger - Impact
Investing Lab

Thomas Dermine - Harvard

Olivier de Guerre - Président de
Phitrust

Yoann Geoffroy - Associé
fondateur Favart

Céline Gross et Osutaro Kili -
Social Finance UK

Alain Fustec - Président-
Fondateur Goodwill Management

David Hutchinson - Social
Finance Organisation

Benjamin Lepedevin - Institut de
l'Entreprise

Lionel Lourdin - Fondateur de la
Free IT Foundation

Fanny Picart - Co-fondatrice Alter
Equity

Benoit Ringot - 2EI Veolia

Priscilla Roze-Pages - Air Liquide

Schneider
Electric
Fondation

Cette étude a été réalisée avec le soutien de :



ASHOKA

