



Se lancer dans l'entrepreneuriat social



CIES, BOLÍVIA, 2025

De nombreuses organisations à but non lucratif confrontées à des cycles de financement incertains cherchent à renforcer leur stabilité financière en explorant la voie de l'entrepreneuriat social comme un moyen potentiel pour diversifier leurs sources de revenus. Afin de mieux comprendre l'impact du soutien apporté par Fòs Feminista aux organisations de la société civile œuvrant dans le domaine de la santé sexuelle et reproductive (SSR), Fòs Feminista a fait appel à l'organisation « The Bridgespan Group » pour évaluer la valeur ajoutée par son travail d'innovation sociale. À partir de cette analyse, cette note de synthèse expose les principaux enseignements en quatre questions pratiques destinées à guider cette démarche :

1. Quels sont vos principaux atouts ?

2. Existe-t-il une réelle demande pour ce que vous proposez ?

3. Quels sont les changements de mentalité nécessaires pour aligner vos revenus sur votre mission ?

4. Quelles sont les capacités et ressources nécessaires pour rendre ce projet viable ?

Dans l'ensemble, ces questions constituent une feuille de route pratique permettant aux organisations de commencer à tester, à apprendre et à concevoir un modèle de revenus durables et alignés sur leur mission.

Ce travail a été soutenu en partie par le programme Mission Investments de la Fondation Ford.

Rédigé et compilé par le Bridgespan Group sur la base de recherches menées avec Fòs Feminista



PLAFAM, VENEZUELA, 2026

1 Quels sont vos principaux atouts ?

Avant d'explorer de nouvelles opportunités de revenus, les organisations devraient commencer par faire le point sur ce qu'elles font déjà bien. Les principaux atouts d'une organisation – qu'il s'agisse de la prestation de services, du développement et de la distribution de produits, de l'expertise technique ou de tout autre domaine – constituent le fondement de tout modèle de revenus durables. En se basant sur les capacités existantes et les compétences clés, on s'assure que l'entreprise sociale est fondée sur la réalité opérationnelle de l'organisation, ce qui réduit les risques, accélère la mise en œuvre et augmente les chances de succès.

Au lieu de créer un modèle entièrement nouveau, cette étape permet d'identifier comment les actifs et l'expérience existants peuvent être adaptés pour offrir des services qui ont de la valeur aux yeux des clients payants.



FUNDACIÓN HALÜ, COLOMBIA, 2022

2

Existe-t-il une demande ?

Avant d'investir beaucoup de temps et de ressources dans une nouvelle idée, les organisations doivent évaluer s'il existe une demande réelle pour ce qu'elles envisagent de proposer. Cela nécessite d'aller au-delà des hypothèses et d'entrer directement en contact avec les clients potentiels pour comprendre leurs besoins, leurs préférences et leur disposition à payer. Créer les décisions initiales sur la demande permet d'éviter des erreurs coûteuses et augmente les chances de construire un modèle viable.

- Qui sont vos clients cibles (et pas seulement les utilisateurs) ?
Qui est le décideur en matière d'achat ?
- Quels problèmes ou difficultés **rencontrent-ils, pour lesquels votre solution pourrait-elle les aider ?**
- Comment aborder et résoudre **ces problèmes aujourd'hui** (pensez à des solutions ou des propositions alternatives) ?
- Est-ce qu'ils sont **en mesure de payer** pour une solution à leur problème, et/ou paient-ils déjà pour une solution ?

Pour répondre à ces questions, les organisations peuvent avoir recours à des approches pratiques et peu coûteuses pour recueillir des informations :

- **Identification des clients :**

menez des entretiens avec des utilisateurs potentiels pour comprendre leurs besoins, leurs comportements, leurs motivations et les alternatives dont ils disposent actuellement. Analysez les réponses à la recherche de points communs plutôt que de vous fier à des expériences individuelles.

- **Définissez la segmentation de la clientèle :**

regroupez les utilisateurs en segments distincts présentant des caractéristiques communes. Assurez-vous que les segmentations sont suffisamment précises pour créer des offres ciblées, mais suffisamment larges pour représenter une opportunité de marché viable.

- **Évaluer la disposition à payer :**

déterminez si les clients paient actuellement et quels sont les prix qu'ils estiment acceptables. À ce stade, concentrez-vous sur des données indicatives plutôt qu'un montant précis.

Dans le tableau ci-dessous, vous trouverez des liens vers des ressources « open source » sur chacun de ces domaines (en anglais). Une fois qu'ils ont une vision claire des besoins et de la demande des clients, les organisations peuvent commencer à évaluer des options. Cela consiste à développer des prototypes simples et peu coûteux de l'offre, puis à les adapter en fonction des observations et des commentaires des utilisateurs avant de passer à une plus grande échelle.



WINGS, GUATEMALA, 2025

3 Quels sont les changements de mentalité nécessaires ?

Lorsque les modèles d'entreprise sociale sont développés de manière stratégique, ils peuvent élargir l'accès aux services, améliorer la viabilité et renforcer l'impact. Toutefois, de nombreuses organisations rencontrent à ce stade des obstacles majeurs et éprouvent une certaine réticence. Il s'agit souvent de la crainte d'un changement de mission, de la préoccupation d'imposer une pression financière aux utilisateurs (ou de l'hypothèse qu'ils ne sont pas en mesure de payer), ainsi que de la résistance interne ou du manque de coopération de la direction et du personnel.

Lors de cette démarche, il est essentiel de remettre en question la façon dont les organisations considèrent les revenus. Sans cela, ces dernières auront du mal à consacrer le temps, les ressources et l'expérimentation nécessaires pour construire un modèle durable. L'entreprise sociale génère rarement des revenus immédiats : elle exige de la patience et des itérations. Prendre le temps de réfléchir aux questions suivantes peut aider à mettre en évidence les hypothèses, à aligner les équipes et à établir les bases d'un investissement significatif grâce aux revenus générés :

-
- Lorsque nous rejetons l'idée des revenus générés, **sur quelles hypothèses nous basons-nous ?**
-
- **Existe-t-il des mesures simples que nous pourrions prendre** pour tester cette approche sans mettre en péril nos programmes principaux ?
-
- **À quoi servirait ce revenu supplémentaire ?** Pourrait-il nous aider à élargir l'accès ou la portée de notre programme grâce à une extension ou à un subventionnement croisé ?
-



MANO VUELTA, MEXICO, 2022

4 Quelles sont les capacités et ressources nécessaires pour rendre ce projet viable ?

Le succès initial d'une entreprise sociale dépend de la mise en place des capacités adéquates pour soutenir une approche d'entreprise sociale. Un accompagnement technique peut s'avérer utile dans ce processus, et il peut prendre plusieurs formes : certaines organisations bénéficient d'un soutien pratique et d'une incubation structurée, tandis que d'autres préfèrent l'apprentissage entre pairs et l'échange de connaissances avec d'autres organisations. L'approche spécifique importe moins que le résultat : développer les capacités internes nécessaires pour concevoir, tester et maintenir un modèle de revenus générés.

Voici cinq compétences clés et indispensables pour mettre en place et assurer la viabilité d'un modèle de revenus générés à long terme :

COMPÉTENCE	DESCRIPTION	POURQUOI C'EST IMPORTANT
Modélisation financière	Capacité à comprendre l'économie unitaire de l' , les dépenses de l' , les flux de revenus de l' , la tarification de l' , et le seuil de rentabilité, ainsi qu'à tester différents scénarios financiers de l'	Détermine si le modèle est viable et facilite la prise de décisions clés en matière de tarif et d'investissement
Orientation marché	Capacité à interagir avec les clients , à recueillir leurs commentaires et à adapter l'offre de produits en conséquence	Garantit que le modèle demeure pertinent et réponde à la demande
Opérations internes	Des processus clairs pour la prestation de services, la gestion du personnel (y compris le développement professionnel) et le suivi des données	Permet une mise en œuvre cohérente et évolutive
Création d'un récit	Capacité à présenter une proposition de valeur claire et convaincante de votre modèle d'entreprise sociale auprès de tous les publics concernés par l'	Aligne les parties prenantes et attire les clients et les financements, créant ainsi une dynamique favorable à l'entreprise sociale
Alignement du leadership	Capacité à établir une compréhension commune entre la direction et le personnel concernant les décisions relatives au modèle de revenus générés	Prévient la résistance interne et garantit un engagement durable envers l'entreprise sociale



Alliance internationale pour
la santé, les droits et la justice
sexuelle et reproductive