

Créé en 2006, Le RAMEAU est un laboratoire de recherche sur l'innovation partenariale. Au travers de la pratique des organisations publiques et privées, il analyse les impacts sur l'innovation, la performance et la confiance des alliances stratégiques entre les entreprises, les associations d'intérêt général, les collectivités et les acteurs académiques. Après avoir capitalisé et modélisé les résultats de ses travaux, Le RAMEAU les publie en « open source » pour outiller les organisations et les territoires, et leur permettre ainsi d'agir efficacement à partir de l'expérience des pionniers.

Au travers de cette fiche pratique, l'objectif du RAMEAU n'est pas de simplifier une réalité de terrain de plus en plus complexe, mais au contraire de vous aider à en piloter la complexité. 14 ans de capitalisation d'expérimentations et d'observation des pratiques innovantes permettent de proposer des « parcours d'appropriation » qui vont de la compréhension des enjeux systémiques à la capacité à mettre en œuvre des démarches apprenantes au travers d'exemples inspirants qui ont démontré leur pertinence.

Comprendre la diversité des modèles

Face à l'effet ciseau de l'accroissement des besoins sociétaux et de la raréfaction des ressources, il est urgent de (ré)inventer des modèles économiques robustes. Ceux d'intérêt général, les plus complexes par nature, ouvrent la voie de l'hybridation.

Modèle socio-économique, de quoi parle-t-on ?

Le concept de « modèle socio-économique » n'est pas simple, surtout lorsqu'il s'agit d'aborder ceux des structures d'intérêt général. S'il ne peut y avoir de définition universelle, il est utile de préciser les différentes facettes qui se cachent derrière cette notion structurante pour la pérennité de toute organisation.

L'économie, c'est « l'équilibre de la maison ». Ce sont les moyens nécessaires pour conduire une action, et pour la pérenniser. Le modèle socio-économique représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation. Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'ensemble des projets portés.

De la différence entre le modèle socio-économique et l'analyse financière

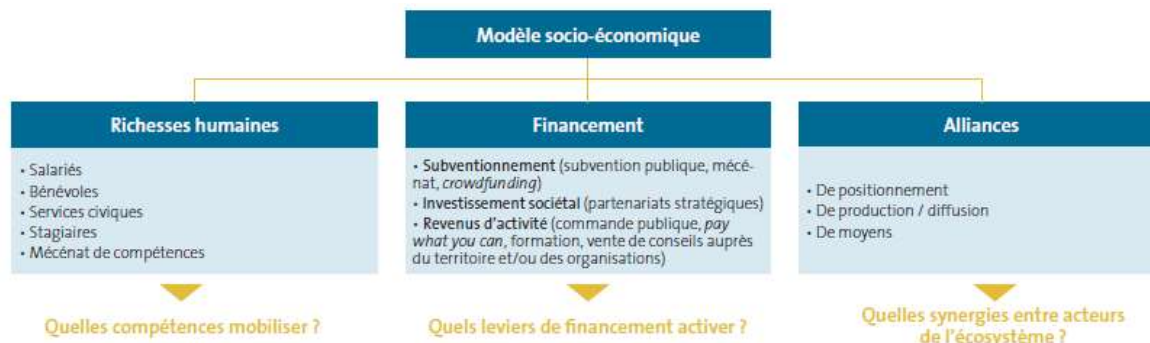
La confusion entre « économie » et « finance » est fréquente ; c'est alors confondre l'outil avec sa fonction. Il est essentiel de **distinguer l'analyse financière** (bilan, compte de résultats, ratios, tableaux de bord) **des choix en matière de modèle socio-économique** (arbitrage des leviers et des ressources nécessaires & disponibles pour accomplir son projet) ; l'un est du domaine des outils de gestion, l'autre de la décision stratégique.

L'approche par le modèle socio-économique et l'analyse financière

	Analyse du modèle socio-économique	Analyse financière
Logique	Évolution structurelle	Gestion opérationnelle
Objectif	Fixer le modèle de mobilisation des ressources nécessaires à l'ambition du projet associatif (pérennité)	Piloter la dimension économique de l'association au quotidien (viabilité, solvabilité)
Outils	Typologie des modèles socio-économiques, arbre des leviers, cartographie des leviers d'investissement	Compte de résultat, bilan, plan de trésorerie, plan d'investissement, comptabilité analytique

Du périmètre d'un modèle socio-économique

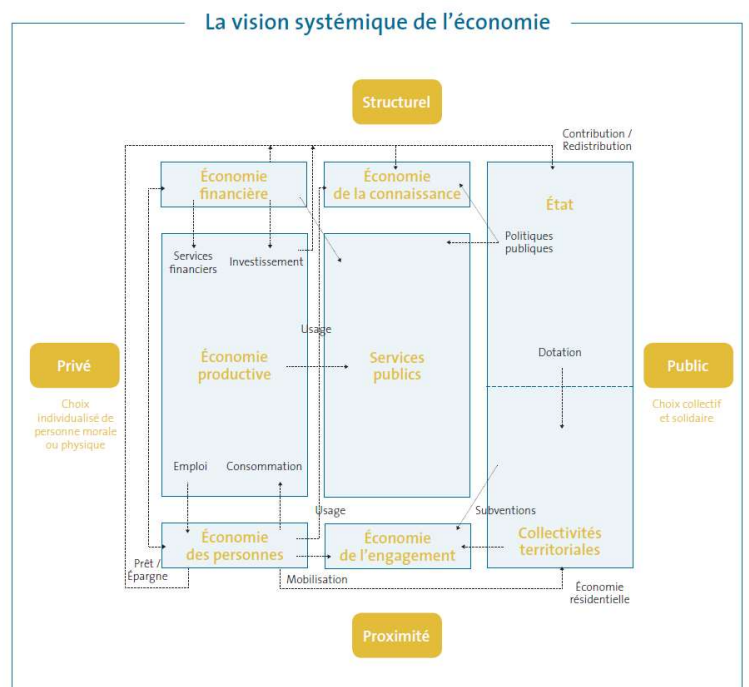
Pour définir le périmètre, plutôt que d'appréhender la seule question du « modèle économique », il est plus exact de parler de **modèle socio-économique**. Celui-ci comprend en effet **3 axes** : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.



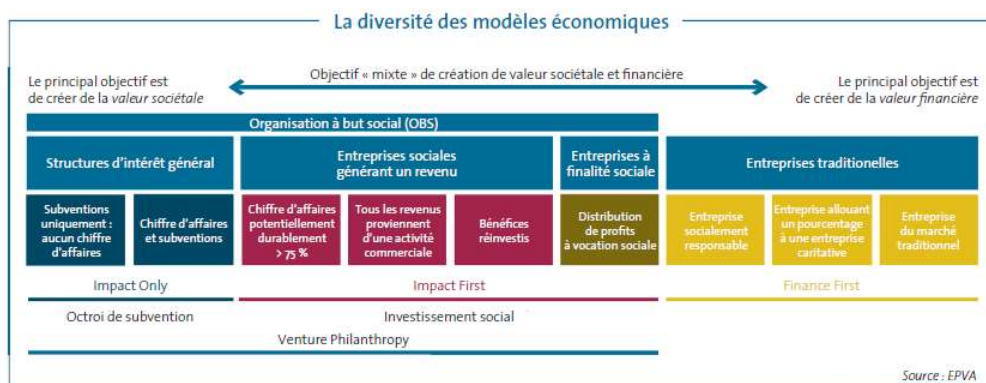
Le mouvement d'hybridation des modèles socio-économiques¹

Pour comprendre les enjeux de transformation des modèles socio-économiques, il est tout d'abord essentiel de connaître la diversité des modèles économiques de l'écosystème. Le RAMEAU en distingue 6, dont **le plus complexe est celui de l'économie de l'engagement** sur laquelle est fondée les structures privées d'intérêt général, associations et fondations.

En comprenant les cas les plus complexes, il est ensuite plus facile d'identifier comment articuler les complémentarités entre les acteurs de l'écosystème, et notamment entre acteurs publics, économiques, académiques et structures d'intérêt général. C'est cette complémentarité qui permet d'appréhender le mouvement de co-construction du bien commun qui émerge depuis une décennie sur les territoires. **C'est au travers d'une analyse de l'hybridation des modèles socio-économiques qu'il est possible d'en qualifier à la fois les opportunités... et les risques !**



Rappelons tout d'abord que l'augmentation des besoins sociétaux et la raréfaction des ressources conjuguées font apparaître **des « trous » pour une partie de plus en plus importante des défis** auquel ni l'économie de marché, ni celle de solidarité (redistribution et engagement) seules ne peuvent répondre. La **diversité des modèles est une force** pour y répondre... s'ils s'associent plutôt que de vouloir créer la solution en leur sein la propre hybridation nécessaire.



Fort de ces enseignements, **pour agir efficacement**, il est ensuite **essentiel de s'inspirer des pratiques éprouvées par l'expérience**. Après un cheminement collectif d'expérimentations, de capitalisation des pratiques pionnières, de modélisation des résultats et de conception des méthodes adaptées pour les organisations et les territoires, les enseignements sont nombreux pour permettre une réelle co-construction du bien commun pour réussir l'Agenda 2030.

Cette fiche repère indique **les espaces d'accès à l'ensemble des connaissances, outils et méthodes qui résultent d'une décennie de recherche empirique** pour comprendre la diversité des modèles socio-économique et se saisir de l'opportunité de les hybrider avec pertinence.

¹ Note prospective « l'hybridation des modèles socio-économiques (Le RAMEAU, septembre 2019)

Des enjeux à la pratique

Pour piloter la complexité, il convient à la fois de relire le cheminement de son écosystème, de le relier aux mutations à l'œuvre et d'en articuler les enseignements avec son propre positionnement.

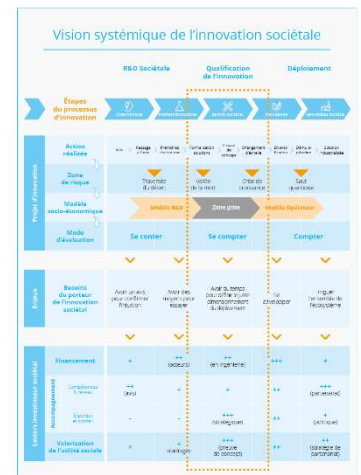
Un document de référence pour vous éclairer :

Le référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » fait la pédagogie sur les spécificités de ces modèles, et explique leurs différences avec ceux d'utilité sociale avec lesquels ils sont souvent confondus.

Une vision prospective sur l'investissement associatif :

Dès 2012, Le RAMEAU publie la note « Pourquoi investir dans le secteur associatif ? », et complète ses propos en 2017 avec le livre blanc « l'innovation associative » qui souligne le rôle structurant des associations d'intérêt général dans la R&D – Recherche & Développement – sociétale. En 2018, le guide « l'investissement sociétal en actions » illustrera des exemples inspirants d'engagement.

Tous les documents sont accessibles à partir du lien :
<https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>



Savoir qualifier sa maturité

La méthode d'appropriation du RAMEAU est fondée sur le « learning by doing ». Seule sa propre expérience est un moteur de mise en action et de conduite du changement. Le laboratoire de recherche empirique propose donc de débiter son cheminement par un autodiagnostic objectif et systémique. Où en êtes-vous de votre propre démarche ? Quels sont les outils pour vous éclairer ? Qui peut vous inspirer ?

Un autodiagnostic pour évaluer sa maturité : la démarche « Transformer son modèle socio-économique » propose un **360°** pour se situer, et conduire le changement nécessaire à son évolution.

Des outils issus de la pratique des pionniers pour aider à se positionner : vous trouverez dans l'autodiagnostic les références d'outils permettant d'éclairer les différents sujets abordés.

Ils peuvent témoigner de l'utilité de la démarche : cet autodiagnostic et ces outils ont été **conçus sur le terrain** au travers de recherche-actions avec des acteurs pionniers qui les ont testés.

Merci aux 200 associations et fondations qui ont expérimenté les méthodes et outils, et en particulier à l'AFM-Téléthon, la Croix Rouge Française, la Fondation Caritas, Habitat & Humanisme, Jaccede.com, Réseau Cocagne, Mom'Artre, l'UNCPPIE, Uniscité, Wimoov... qui les ont co-construits avec Le RAMEAU.

Monter en compétences au travers de retours d'expériences pertinentes

Plus que les moyens matériels ou les processus, le facteur clé de toute démarche apprenante est la compétence de celui/celle/ceux qui pilote(nt) la dynamique. Le RAMEAU propose donc un accès libre à de multiples moyens de s'autoformer aux pratiques innovantes.

MOOC sur les modèles économiques

Un MOOC pour se former : L'ESSEC et Le RAMEAU vous proposent sur Coursera.org le MOOC « les nouveaux modèles économiques associatifs ». Il éclaire sur la diversité des modèles, leurs spécificités, conditions de déploiement et d'évaluation. Ce MOOC est construit autour de 4 séances de 2h, articulant des **témoignages** de praticiens, le **regard d'experts**, des vidéos de **synthèse** des enseignements, des **quizz** et des **outils** pratiques.



Une diversité de formats disponibles pour s'approprier les résultats à son rythme et selon ses besoins : vous pouvez aussi retrouver les niveaux d'information et de formation qui vous conviennent au travers de **webinaires**, de **modules de e-learning** et de **retours d'expérience** sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ! » qui propose un panorama large de formats d'appropriation pour répondre aux différents besoins identifiés durant les recherche-actions de terrain (<https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>).

