Le RAMEAU

Les modèles socio-économiques
Outiller les acteurs de l'ESS

Webinaire du 14 mars 2019

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

En partenariat avec :

PIE PARIS INITIATIVE ENTREPRISE

ADASI

Contexte et objectifs

- Un constat partagé : les acteurs de l'ESS on un **besoin croissant de développer leurs propres ressources économiques sans compromettre le projet social.**

- Face à ce besoin, il devient **nécessaire d'outiller les acteurs** pour leur permettre de mieux appréhender les différentes dimensions du modèle socio-économique et ses leviers.

- Un consortium s'est ainsi constitué autour de **3 acteurs ayant une forte expertise sur l'ESS, ses spécificités et sur la question des modèles socio-économiques**. Leur ambition est double :
  - Dans un 1er temps, **proposer des webinaires** dédiés aux modèles socio-économiques,
  - A l'issue des webinaires, **identifier les besoins d'approfondissement** sur ce sujet, pour mieux pouvoir y répondre par la suite.

- **Pour cette 1ère phase, Le RAMEAU et PIE s'associent pour organiser la série de webinaires.**

3 acteurs experts des modèles socio-économiques

Le RAMEAU — Laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun.

PIE PARIS INITIATIVE ENTREPRISE — Organisme de financement de l'ESS et de l'accompagnement avec le DLA

ADASI — Acteur de R&D sur les questions de conseil en stratégie du secteur associatif

Des webinaires pour outiller les acteurs de l'ESS sur les questions de modèles socio-économiques

© Le RAMEAU / 2019

En préambule, le point d'observation du RAMEAU

Qui est Le RAMEAU ?

Le RAMEAU

Le RAMEAU, qui sommes-nous

- Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun.**
- Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie**, mises à disposition de tous en open source.
- Une démarche de **recherche fondée sur 3 leviers** : les dialogues de gouvernance avec suivi sur 36 mois minimum, les études scientifiques et la mise en débat entre acteurs, notamment sur les territoires

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique, sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

12 ans de recherche appliquée
12 plateformes de capitalisation
500 organisations bénéficiaires
70 M€ mobilisés pour l'innovations sociétales
1 M€ de budget / 5 permanents

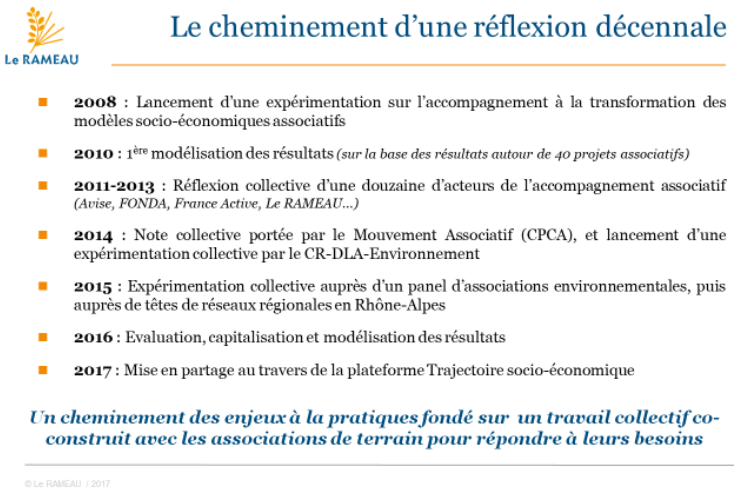
Co-fondateur de :

En partenariat avec notamment :

© Le RAMEAU / 2018 Page 2

Un modèle de recherche atypique, issu du terrain qui modélise ses résultats après un minimum de 5 à 7 ans par programme

Quel a été le cheminement de recherche empirique ?



Le RAMEAU

Le cheminement d'une réflexion décennale

- **2008** : Lancement d'une expérimentation sur l'accompagnement à la transformation des modèles socio-économiques associatifs
- **2010** : 1ère modélisation des résultats *(sur la base des résultats autour de 40 projets associatifs)*
- **2011-2013** : Réflexion collective d'une douzaine d'acteurs de l'accompagnement associatif *(Avise, FONDA, France Active, Le RAMEAU…)*
- **2014** : Note collective portée par le Mouvement Associatif (CPCA), et lancement d'une expérimentation collective par le CR-DLA-Environnement
- **2015** : Expérimentation collective auprès d'un panel d'associations environnementales, puis auprès de têtes de réseaux régionales en Rhône-Alpes
- **2016** : Evaluation, capitalisation et modélisation des résultats
- **2017** : Mise en partage au travers de la plateforme Trajectoire socio-économique

Un cheminement des enjeux à la pratiques fondé sur un travail collectif co-construit avec les associations de terrain pour répondre à leurs besoins

© Le RAMEAU / 2017

10 ans de cheminement sur les modèles socio-économiques avec plus de 200 associations riches de leur diversité

Un laboratoire de recherche empirique, après 12 ans d'expérimentations

Sommaire

Modèle socio-économique : définition

Les différents modèles

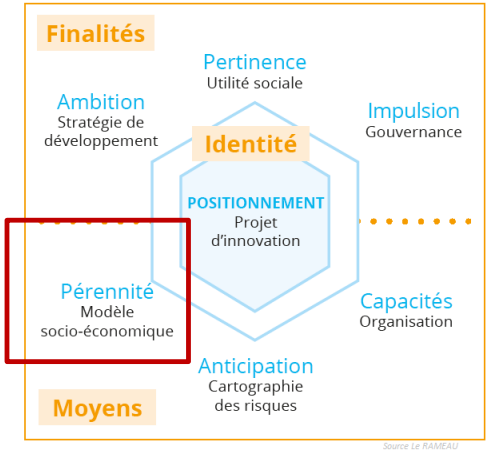
Les leviers pour agir

Les outils de financement

© Le RAMEAU / 2019

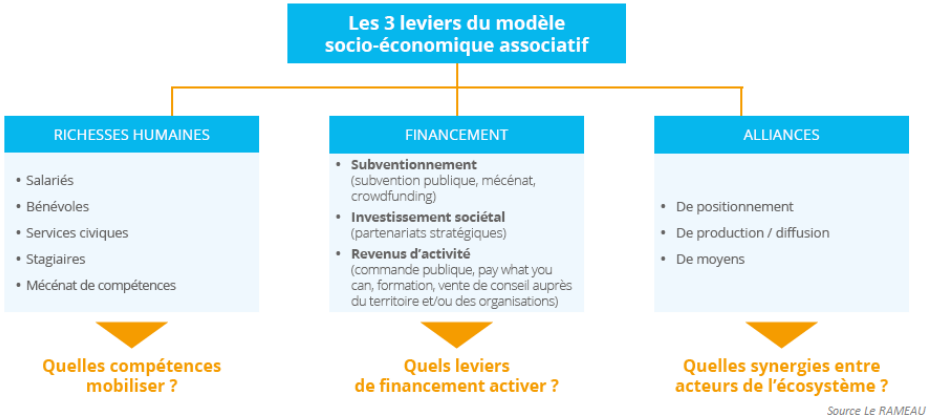
Modèle socio-économique, de quoi parle t'on ?

Un outil au service du projet



C'est la finalité du projet qui doit guider les moyens à mettre en œuvre et non l'inverse !

3 leviers constitutifs



3 leviers complémentaires

Le modèle socio-économique correspond aux différentes natures de ressources mobilisées pour la réalisation du projet. A ne pas confondre avec l'analyse financière qui sert au pilotage de l'activité.

© Le RAMEAU / 2019

Quelques chiffres clés du secteur associatif

Les 3 leviers du modèle socio-économique associatif

RICHESSES HUMAINES

- Salariés
- Bénévoles
- Services civiques
- Stagiaires
- Mécénat de compétences

Quelles compétences mobiliser ?

FINANCEMENT

- **Subventionnement** (subvention publique, mécénat, crowdfunding)
- **Investissement sociétal** (partenariats stratégiques)
- **Revenus d'activité** (commande publique, pay what you can, formation, vente de conseil auprès du territoire et/ou des organisations)

Quels leviers de financement activer ?

ALLIANCES

- De positionnement
- De production / diffusion
- De moyens

Quelles synergies entre acteurs de l'écosystème ?

Source Le RAMEAU

12,7 M de bénévoles / 1,8 M de salariés

113 Md€ de budget

1,2M de partenariats
associations - entreprises

Un acteur économique majeur

© Le RAMEAU / 2019

[1] Sources : INSEE, ADDES, Mouvement Associatif, « Paysage associatif » du laboratoire du CNRS
[2] Sources : Travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles socio-économiques publiés en 2010, et note collective de 2014

Sommaire

Modèle socio-économique : définition

Les différents modèles

Les leviers pour agir

Les outils de financement

© Le RAMEAU / 2019

Structuration des modèles socio-économiques

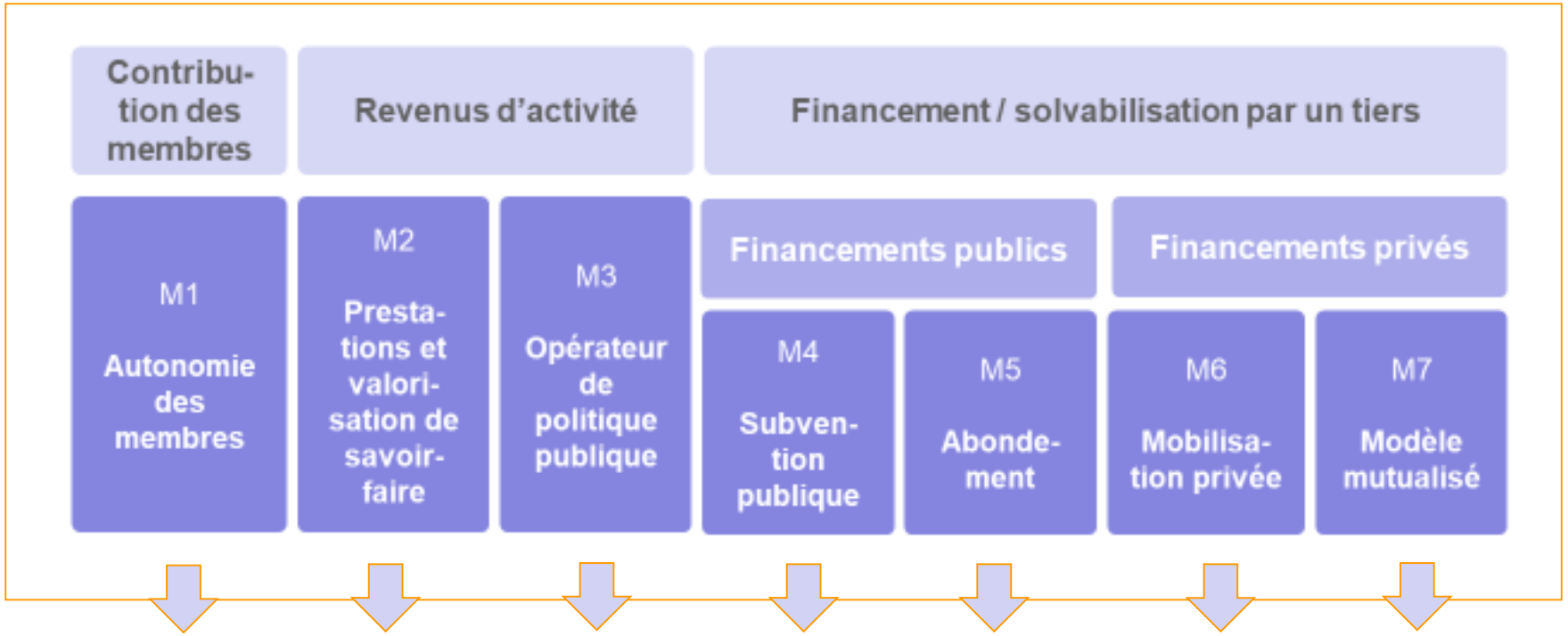
Qui apporte les ressources ? \ *Avec quel objectif ?*	En contrepartie d'un service	Sans contrepartie d'un service
Les membres	Cotisation « abonnement »	Cotisation « militante »
Les acteurs publics	DSP / Commande publique	Subvention
Les acteurs privés : - Personnes - Organisations	Prestation de service	- Dons (personnes) - Mécénat (organisations)

Une structuration autour de 2 questions majeures :

Qui apporte les ressources ? Avec quel objectif ?

© Le RAMEAU / 2019

Typologie des modèles économiques associatifs



Exemples sectoriels	100%bénévoles militantes	Culture, sport, SAP, EI	Sanitaire & social	QPV, SIAE (hors EI), recherche	Solidarité internationale	Défense droits précarité	Médiation sociale
Exemple de structure	Greenpeace	Délice d'Alice	ACSC	Maison des associations	CARE	AFM Téléthon	PIMMS

7 modèles structurels [1] ***autour desquels chaque association trouve son propre « barycentre »***

© Le RAMEAU / 2019

[1] Sources : Travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles socio-économiques publiés en 2010, et note collective de 2014

AFM
Santé-recherche

BUDGET 115 M€

Contribution des membres	Revenus d'activité		Financement / solvabilisation par un tiers			
			Financements publics		Financements privés	
M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé

Répartition des revenus par type

5 %	*5%*	*90 %*

Une association à modèle dominant « type » M6 – Mobilisation privée

© Le RAMEAU / 2019

ACSC

Etablissements d'accueil / hébergement & handicap

BUDGET 55 M€

Contribution des membres	Revenus d'activité		Financement / solvabilisation par un tiers			
			Financements publics		Financements privés	
M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
2 %	***10 %***	***85 %***	***2,5%***	***0,5 %***		

Répartition des revenus par type

Une association à modèle dominant M3- Opérateur de politique publique

© Le RAMEAU / 2019

Les Délices d'Alice

Entreprise d'insertion

BUDGET 400 K€

Contribution des membres	Revenus d'activité		Financement / solvabilisation par un tiers			
			Financements publics		Financements privés	
M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé

Répartition des revenus par type

73 %	*25%*	*2%*

Une association à modèle dominant M2 – Prestation et valorisation de savoir faire

© Le RAMEAU / 2019

Les différentes missions du secteur associatif

Fonction	**Engagement / mobilisation citoyenne**	**Capacité d'innovation**	**Capacité d'actions**
	Les associations sont le lieu d'incarnation de l'engagement bénévole au service d'un projet collectif	*Les associations sont des lieux d'innovation grâce à leur proximité avec le terrain et leur connaissance des fragilités*	*Les associations sont opératrices dans certains domaines*
Mission	Animation de l'engagement, plaidoyer et représentation des bénéficiaires	R&D empirique, capitalisation des connaissances	Apport de service, Mise à disposition d'expertises, accompagnement des fragilités

Le secteur associatif comprend 3 grandes missions

© Le RAMEAU / 2019

Corrélation entre missions d'intérêt général et modèle économique

Fonction	**Engagement / mobilisation citoyenne**	**Capacité d'innovation**	**Capacité d'actions**
Mission	Animation de l'engagement, plaidoyer et représentation des bénéficiaires	Expérimentation, R&D empirique, capitalisation des connaissances	Apport de service, Mise à disposition d'expertises, accompagnement des fragilités Bénévoles / Salariés
Modèle économique	Autonomie des membres (M1)	Financement par un tiers public / privé (M4, M5, M6)	Revenus d'activité (M2, M3)
			Modèle mutualisé (M7)

A chaque mission correspond un modèle économique dominant

© Le RAMEAU / 2019

Echanges

Cette grille de lecture vous permet-elle d'identifier votre modèle ?

© Le RAMEAU / 2019

Sommaire

Modèle socio-économique : définition

Les différents modèles

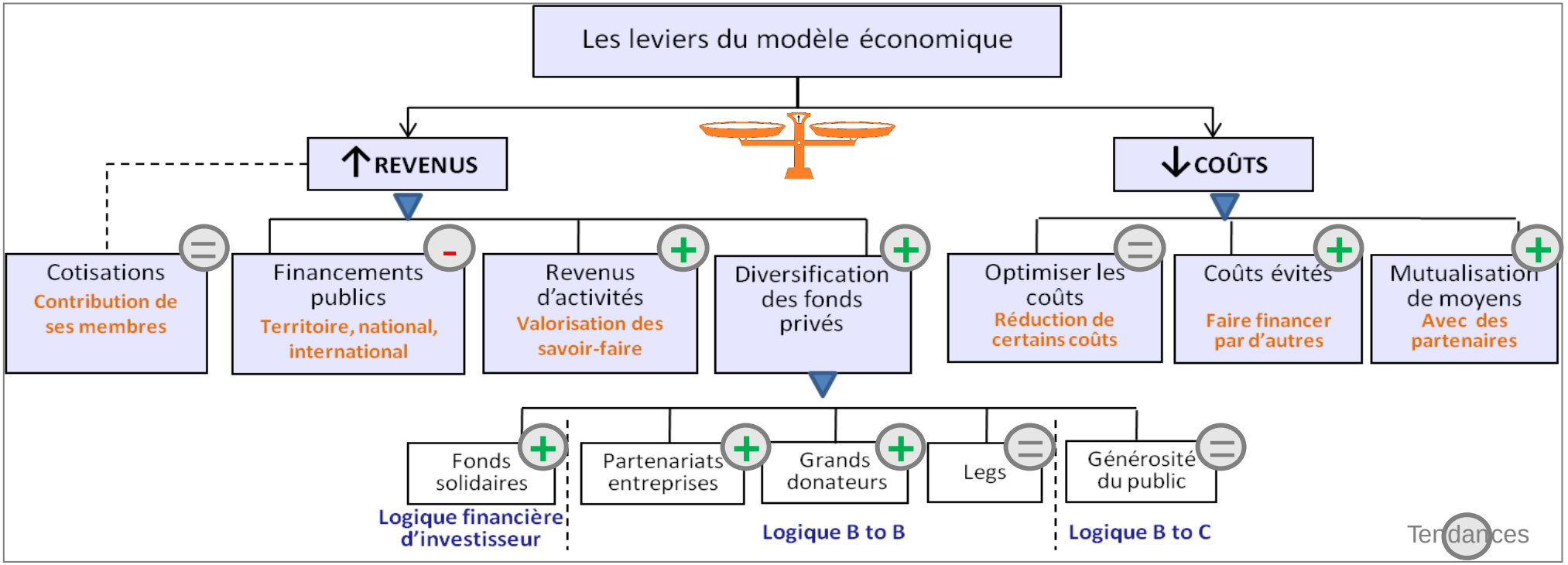
Les leviers pour agir

Les outils de financement

© Le RAMEAU / 2019

Les leviers du modèle socio-économique

Les 2 axes de l'équilibre



Agir sur le financement | **Optimiser les coûts** | **Agir sur les leviers RH et alliances**

Des leviers à activer en cohérence avec le modèle socio-économique

© Le RAMEAU / 2019

Les leviers de financement
Quelques repères

Cotisations	Subventions publiques	Revenus d'activité	Diversification des fonds privés
9% 10Md€	20% 23 Md€	66% 75 Md€	5% 5,7 Md€
		24% CMD publiques 42% participations usagers	
2011 :11% *2006 : 12%*	*2011 : 24%* *2006 : 34%*	*2011 : 25% (CM)/ 36% (PU)* *2006 : 17% (CM)/ 32% (PU)*	*2011 :4%* *2006 : 5%*

4 leviers au potentiel inégal

Sources : INSEE, ADDES, Mouvement Associatif, « Paysage associatif » du laboratoire du CNRS, oct. 2018

© Le RAMEAU / 2019

Sommaire

Modèle socio-économique : définition

Les différents modèles

Les leviers pour agir

Les outils de financement

© Le RAMEAU / 2019

L'impact opérationnel des différents leviers de financement

Cotisations	Subventions publiques	Revenus d'activité	Diversification des fonds privés
9% 10Md€	20% 23 Md€	66% 75 Md€	5% 5,7 Md€
		24% CMD publiques 42% participations usagers	

Cotisations

Les leviers :
- Développement des adhésions
- Gestion de communauté
- Enjeu de légitimer la cotisation

Les compétences :
- Animation de communauté
- Stratégie de communication

Les risques :
- Volatilité des revenus selon les années
- Capacité à fédérer et légitimer son action sur le long terme

Subventions publiques

Les leviers :
- Reconnaissance de l'impact
- Relations avec les partenaires publics

Les compétences :
- Veille constante
- Demandes chronophages

Les risques :
- Incertitude du financement
- Durée du conventionnement
- Enjeu de trésorerie

Revenus d'activité

Les leviers :
- Taux de marge - rentabilité
- Pérennité de l'activité – potentiel de développement

Les compétences :
- Développement commercial
- Bonne gestion de la relation client

Les risques :
- Qualité de l'offre
- Analyse de la concurrence
- Positionnement par rapport à la demande

Diversification des fonds privés

Les leviers :
- Stratégie partenariale
- Proposition de valeur

Les compétences :
- Veille constante
- Demande chronophages
- Stratégie de communication

Les risques :
- Incertitude du financement
- Contreparties

© Le RAMEAU / 2019

Le constat de PIE

Une intervention financière calibrée en fonction du réalisme du prévisionnel

Cotisations | **Subventions publiques** | **Revenus d'activité** | **Diversification des fonds privés**

Prévisionnel d'activité (3 ans) : analyse du risque (seuil de rentabilité) et visibilité sur le prévisionnel

Mesure de la capacité d'auto-financement VS solution de financement proposée

Subventions | Financement en dette | Investissement en fonds propres

© Le RAMEAU / 2019

Echanges

Avez-vous des questions ?

© Le RAMEAU / 2019

En synthèse

	Subventions	Financements		Investissements	
		Prêts	Garanties	Apports quasi fonds propres	Participation (capital)
Finalité	Financer un projet voire le fonctionnement de la structure	Financer le fonctionnement, les immobilisations de la structure	Couvrir la défaillance éventuelle de l'emprunteur	Renforcer les fonds propres (et donc la consolidation de la structure / sa capacité d'investissement)	
Modalités	Non remboursable	Remboursable avec ou sans intérêt		Remboursable ou non remboursable	Non remboursable
Illustrations	❑ Subvention publique / privée ❑ Prime non remboursable	❑ Prêt classique * ❑ Prêt In fine ❑ Prêt bancaire ❑ Prêt d'honneur ❑ Obligation non convertible ❑ Affacturage ❑ Billet à ordre		❑ Prêt participatif (dont prêt subordonné) ❑ Titre associatif et participatif ❑ Contrat d'apport associatif ❑ Obligation convertible en action	

3 grandes natures d'outils financiers

© Le RAMEAU / 2019

Pour aller plus loin :
Les outils pour le faire

Le Centre de capitalisation des travaux du RAMEAU

La plateforme pédagogique du CR-DLA-Environnement

CENTRE DE RESSOURCES NUMERIQUES
« Modèles socio-économiques »

https://modeleecoassociatif.wordpress.com/

PLATEFORME
« Trajectoire socio-économique »

http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/

2 outils complémentaires au service des associations et de leurs accompagnateurs

© Le RAMEAU / 2019

Mieux connaitre vos attentes

Un questionnaire pour recueillir vos retours sur ce webinaire et vos attentes pour la suite

https://goo.gl/forms/98V35UOcPVYcbIhF2

Une analyse de vos réponses

Des propositions pour approfondir la question des modèles socio-économiques qui seront définies selon les besoins exprimés

Une démarche en 3 temps

© Le RAMEAU / 2019

Le RAMEAU

Co-construisons demain

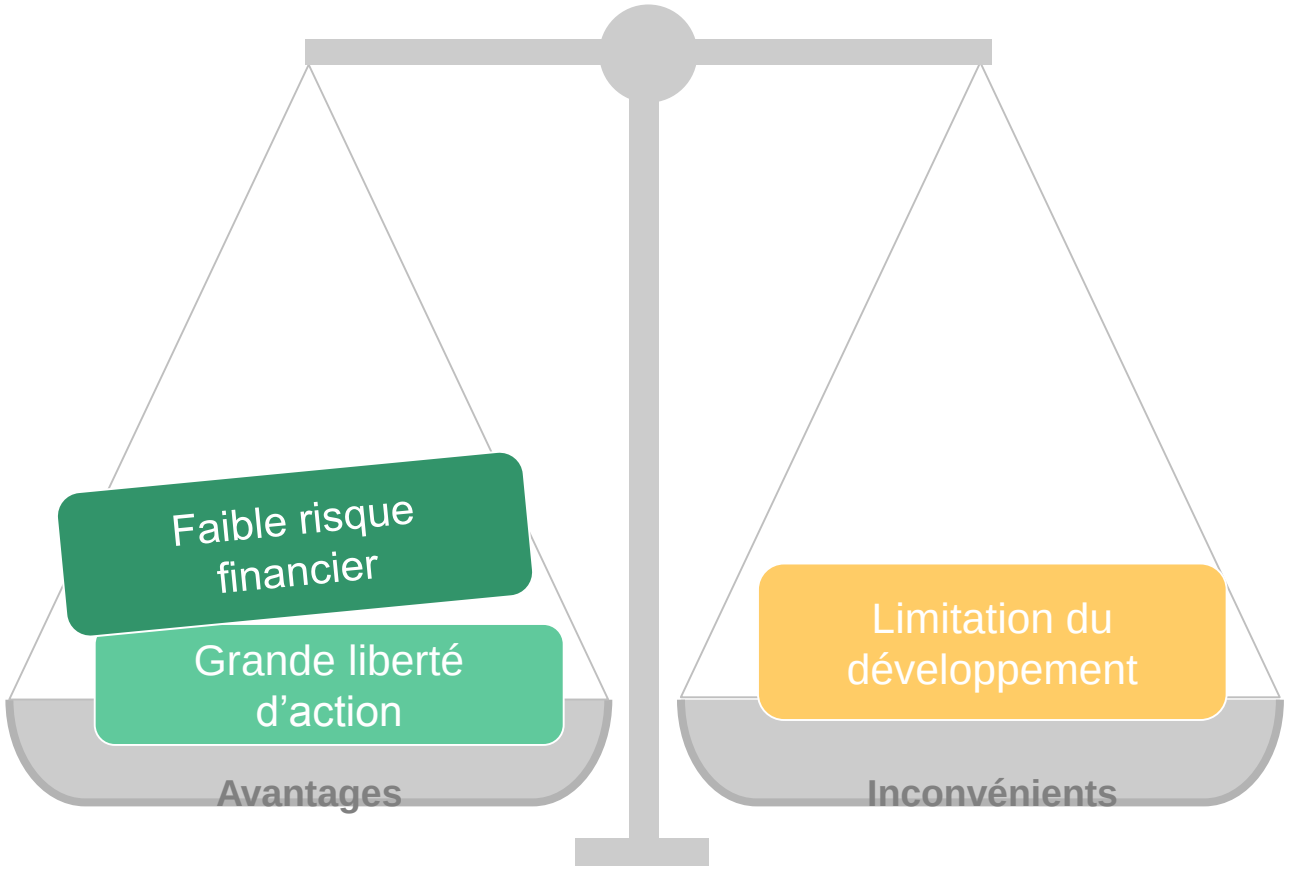
Présentation des 7 modèles socio-économiques

ANNEXE

M1 – Autonomie des membres

- **Description** : contribution des membres au travers de leur engagement et/ou de leur contribution financière (cotisation)

- **Domaines** :
  - Associations au service de ses membres
  - Associations de quartier



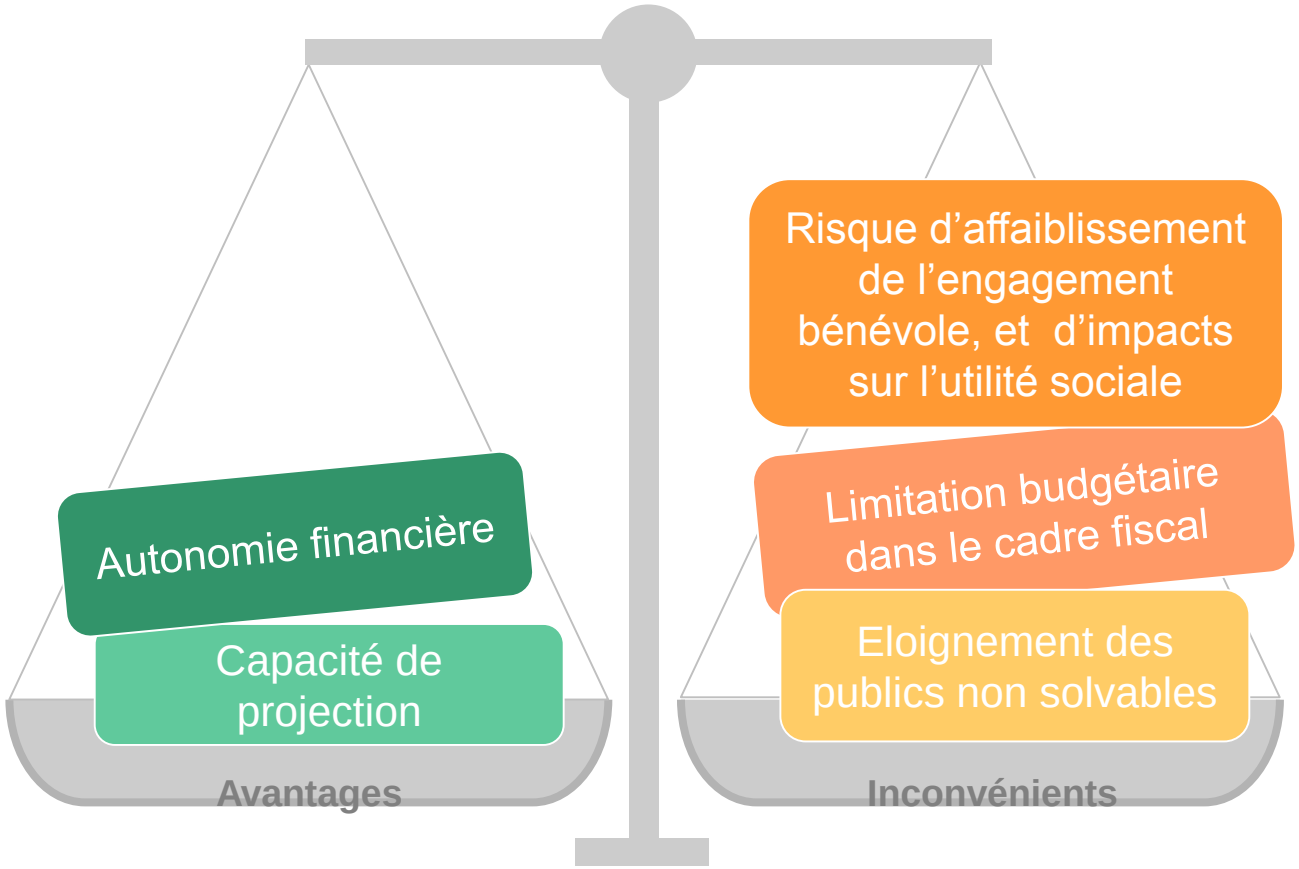
Modèle autonome par la mobilisation de ses membres

© Le RAMEAU / 2019

M2 – Prestations et valorisation de savoir faire

- **Description** : revenus d' activité : ventes de produits / services, événementiel, valorisation de son savoir-faire, mise à disposition d'équipement…

- **Domaines** :
  - Formation / SIAE / ESAT/ Tourisme social / Culture / Sport / Enfance & jeunesse (pour partie) / Services à la personne

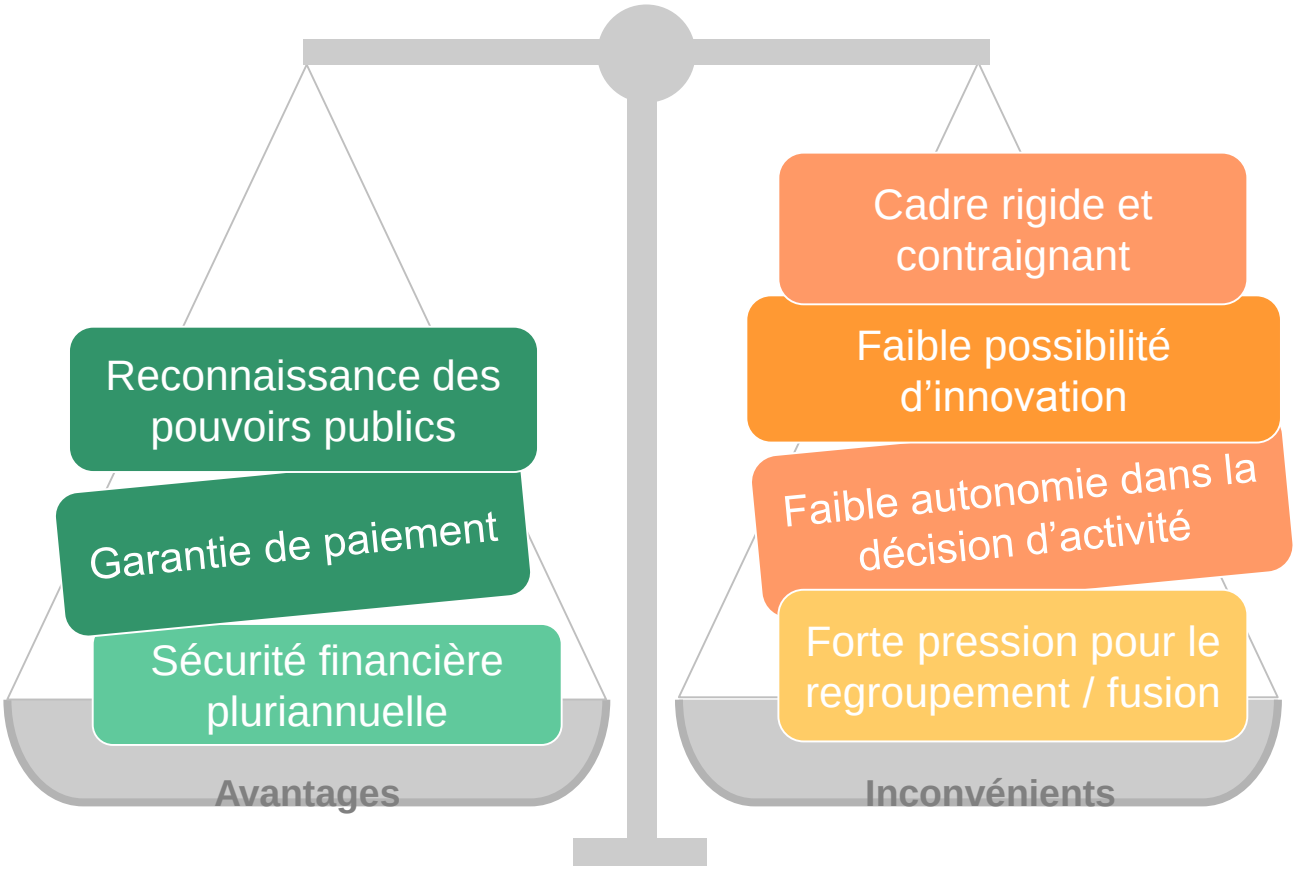


Modèle principalement autofinancé par le revenu de ses activités

© Le RAMEAU / 2019

M3 – Opérateur de politique publique

- **Description** : rôle d'opérateur de politiques publiques (ex/ délégation de service public)
- **Domaines** : sanitaire et social / Justice / Enfance - Jeunesse (pour partie) / Handicap (hors ESAT) / Emplois

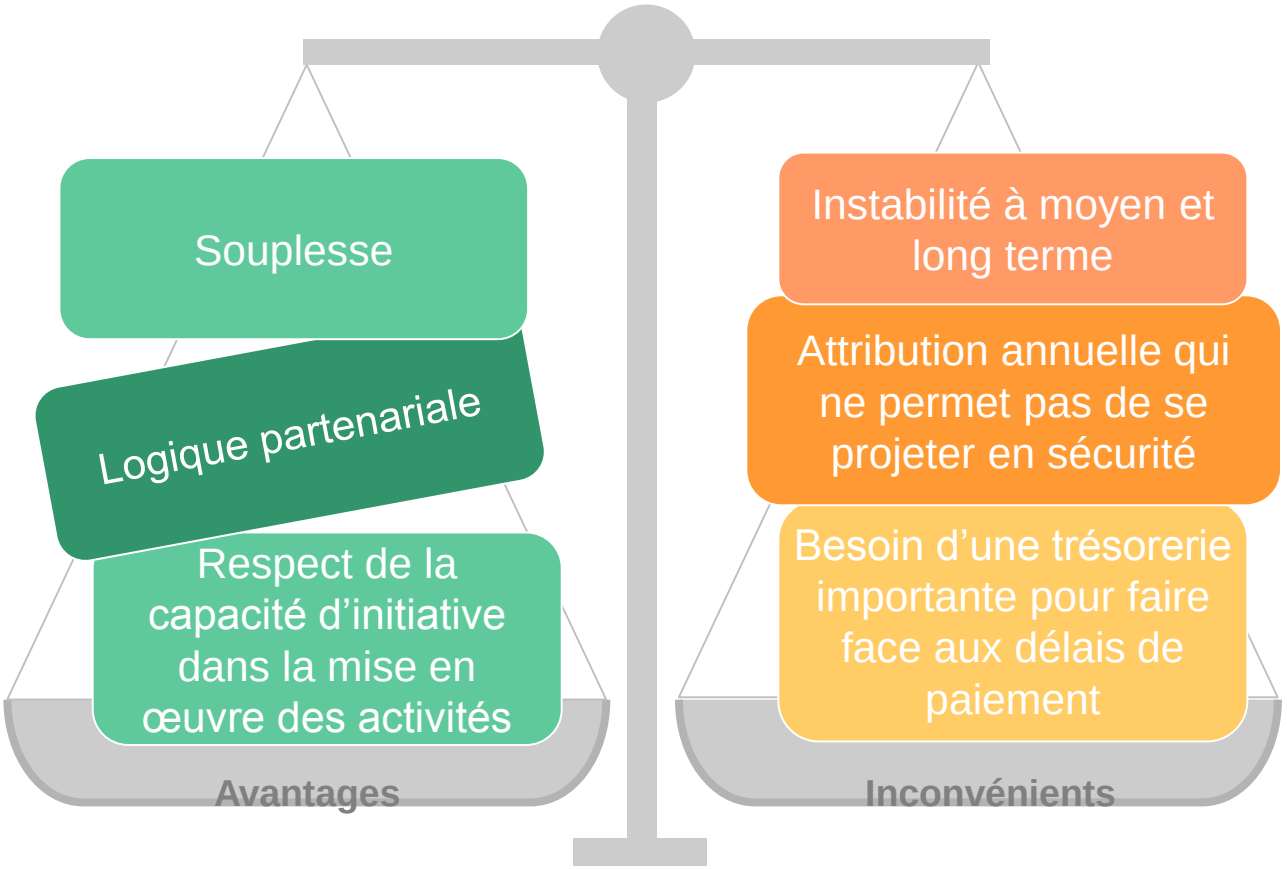


Modèle autofinancé par la mission confiée par les Pouvoirs publics

© Le RAMEAU / 2019

M4 – Subventions publiques

- **Description** : financement majoritaire des pouvoirs publics en raison des initiatives innovantes d'intérêt général
- **Domaines** : Développement rural / Education populaire / Quartiers / Recherche / Défense des droits

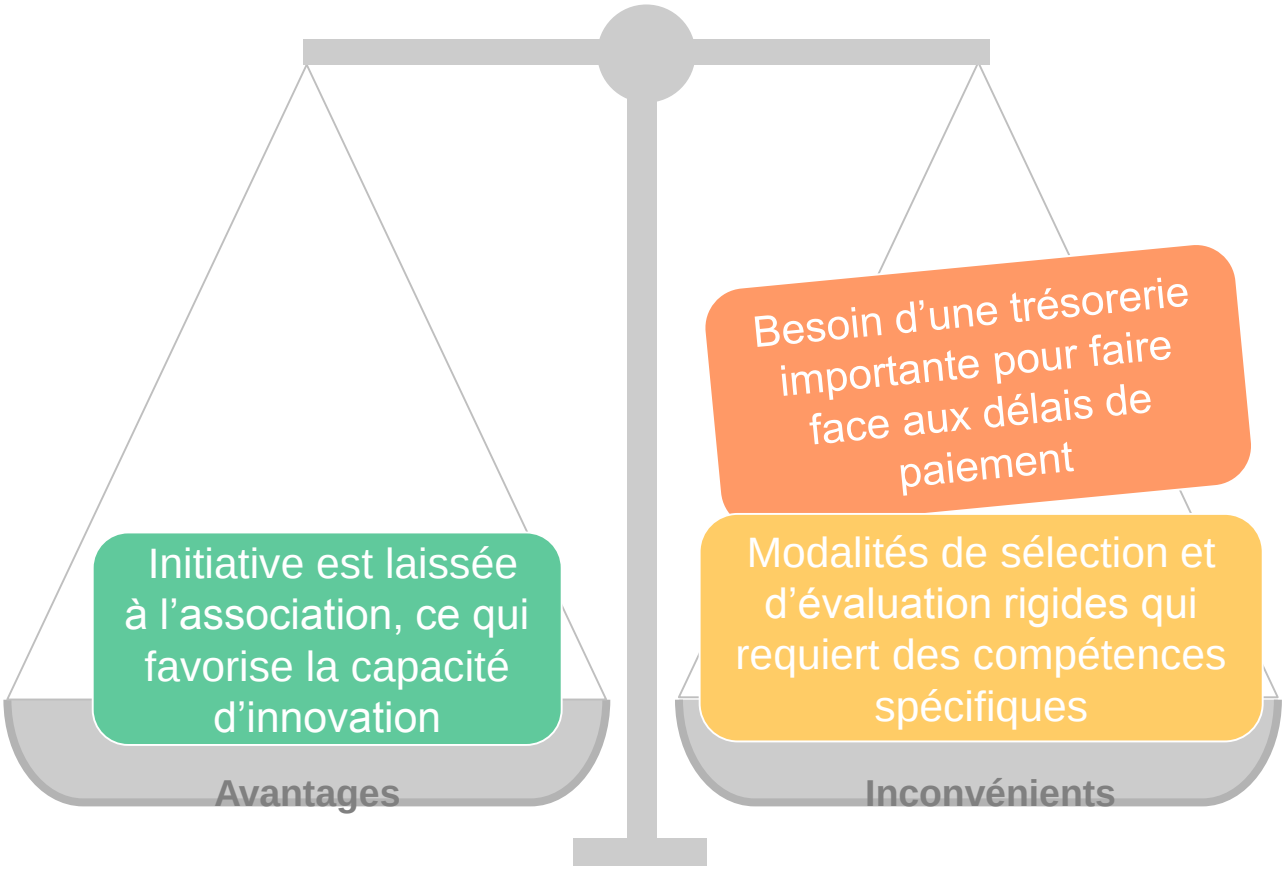


Modèle historique du soutien à l'initiative innovante associative

© Le RAMEAU / 2019

M5 – Abondement

- **Description** : mobilisation des fonds suffisants (10 à 50% de fonds propres ou via partenaires) pour initier un abondement (souvent institution internationale)
- **Domaines** : Solidarité internationale (ONG)

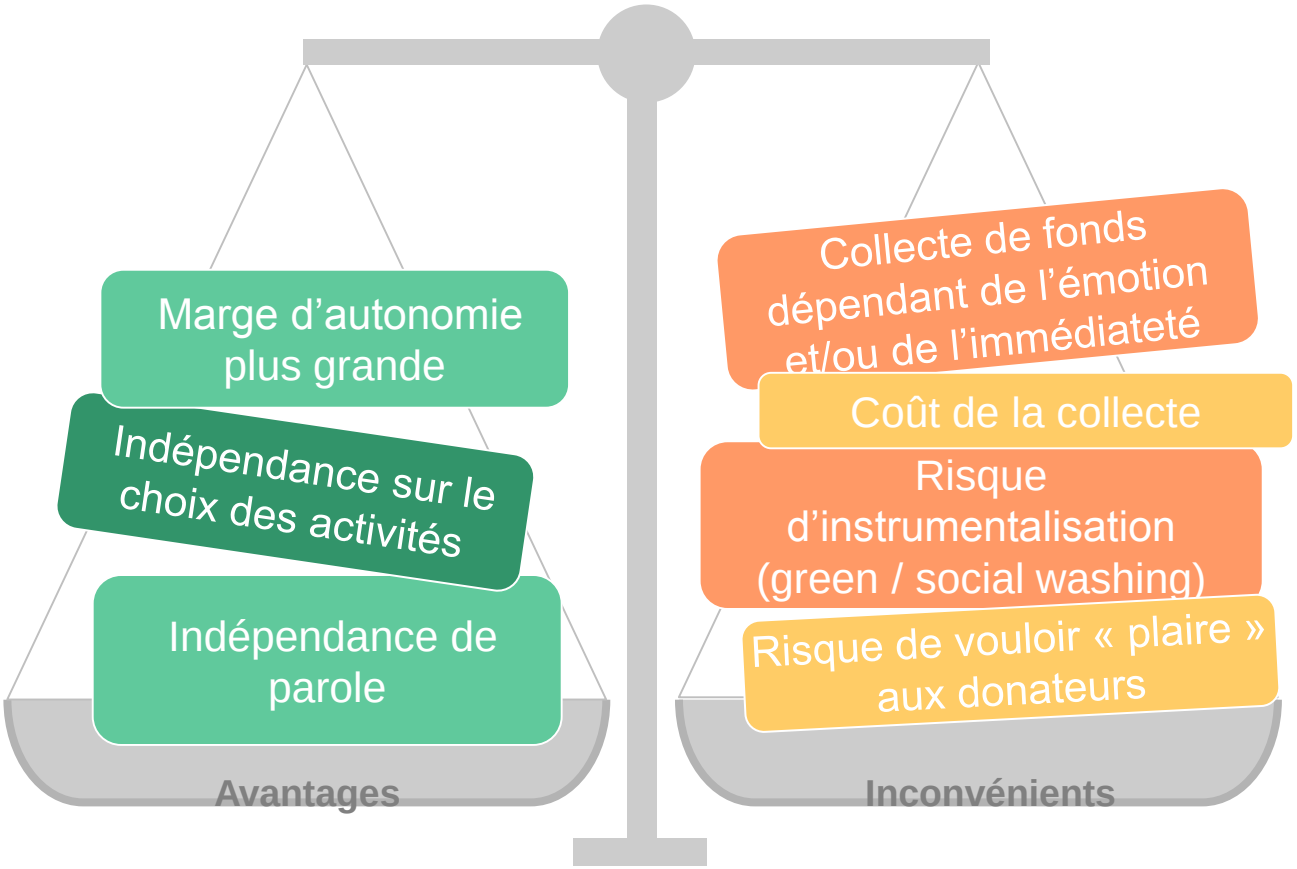


Modèle privilégié de l'action en lien avec les institutions internationales

© Le RAMEAU / 2019

M6 – Mobilisation privée

- **Description** : financement par la mobilisation privée, des particuliers et/ou des entreprises
- **Domaines** : Environnement / Précarité / Associations de malades



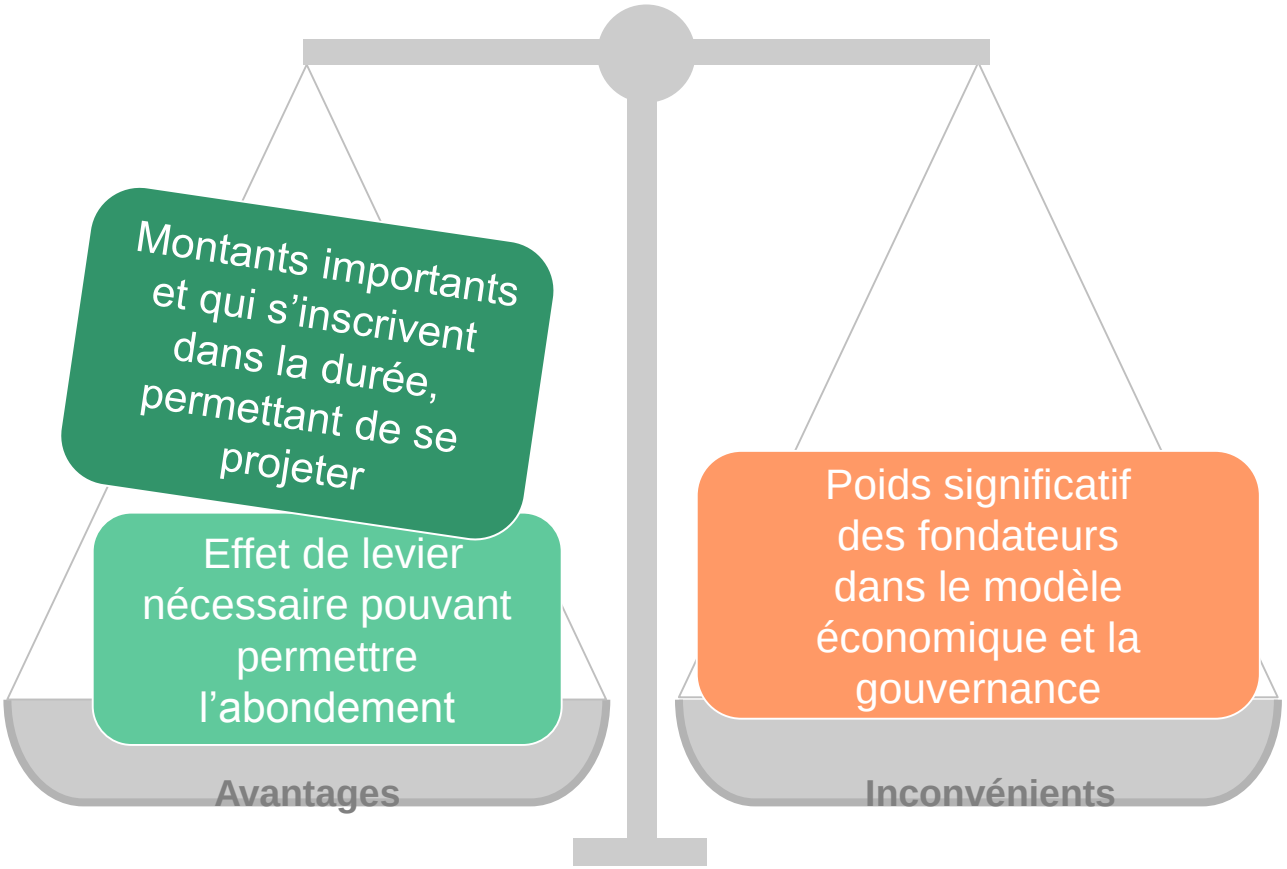
Modèle fondé sur la mobilisation des énergies privées

© Le RAMEAU / 2019

M7 – Modèle mutualisé

- **Description** : financement résultant d'organisations privées, fondatrices investissant pour la réalisation d'une mission collective (le financement pouvant être complété par les pouvoirs publics)

- **Domaines** : Médiation sociale



Modèle de mutualisation de moyens entre co-fondateurs

© Le RAMEAU / 2019

Zoom sur la diversification des fonds privés

Des réalités différentes selon les leviers

Critères	FONDS SOLIDAIRES	FONDATIONS	PARTENARIAT Entreprises semi-publiques	MECENATS Entreprises privées	GRANDS DONATEURS	LEGS	GENEROSITE DU PUBLIC
Marché	360 M€	360 M€	350 M€	2000 M€	500 M€	1000 M€	2300 M€
Potentiel d'évolution	++	+	=	++	++	+++	=
Temps de retour	6-18 mois	3-12 mois	6-18 mois	9-36 mois	De 2 à 5 ans	7 ans	Environ 3 ans
Acteurs cibles	Une trentaine	Une cinquantaine	Une dizaine	Une centaine	Quelques milliers	Plusieurs millions	Plusieurs millions
Investissement RH	Fort sur peu de temps	Moyen sur peu de temps	Fort sur peu de temps	Fort	Très fort (prescripteurs)	Moyen (prescripteurs)	Faible
Investissement financier	Faible	Faible	Faible	Faible	Moyen	Fort	Fort

Un potentiel et des modalités radicalement différentes

© Le RAMEAU / 2019

Zoom sur la diversification des fonds privés

Les critères pour prioriser les leviers

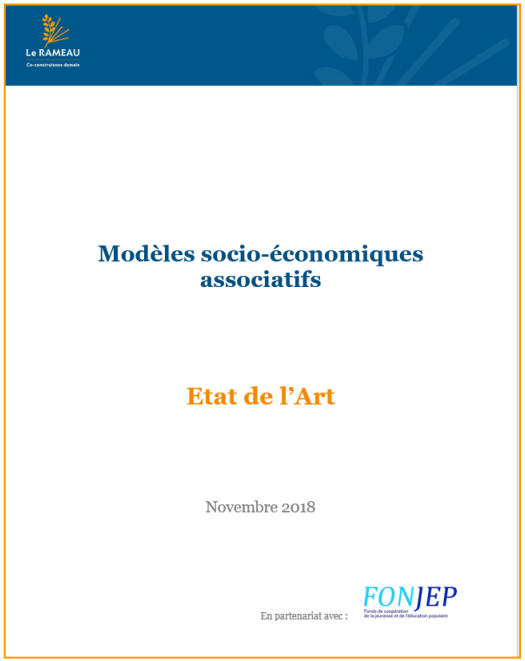
EXAMPLE

Critères	FONDS SOLIDAIRES	FONDATIONS	PARTENARIAT Entreprises semi-publiques	MECENATS Entreprises privées	GRANDS DONATEURS	LEGS	GENEROSITE DU PUBLIC
Légitimité de l'association à mettre en œuvre	-	+	+	+	+ / -	+++ auprès des bénéficiaires	
Facilité à mettre en œuvre	-	++	+	+ / -	-	+/-	+
Potentiel CT	+ / -	+	++	+ / -	+ / -	-	+/-
Potentiel MT	+ / -	-	+ / -	+	**À étudier**	**++ sur public ciblé**	
Niveau de priorité	**6**	**5**	**2**	**4**	**3**	**1**	**1**

En fonction des niveaux de priorités, des plans d'actions à adapter

© Le RAMEAU / 2019

Pour aller plus loin :
Les enseignements à connaitre


Le RAMEAU
Co-construisons demain

Modèles socio-économiques associatifs

Etat de l'Art

Novembre 2018

En partenariat avec : FONJEP

Consultez l'état de l'art sur les modèles socio-économiques

Les 7 enseignements du programme de recherche sur les modèles socio-économiques hybrides

Il convient tout d'abord de distinguer le terme économique de celui de financier, alors que la confusion est fréquente. L'économie, c'est « l'équilibre de la maison », autrement dit les moyens de réaliser sa mission. La finance en est l'un de ses outils, mais le modèle socio-économique ne se limite pas à cela.

En quelques mots, le cheminement a permis d'éclairer **7 principes fondamentaux** :

- Le modèle socio-économique associatif est un **outil au service du projet associatif** ; son objectif est d'en garantir la pérennité.
- 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.
- Un modèle socio-économique se compose de **3 leviers** : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques. Grâce à l'énergie mobilisée au travers du bénévolat, les richesses humaines sont souvent le 1er levier du modèle socio-économique associatif. En global, il représente 40 Md€ en complément des 118 Md€ de budget du secteur.
- Il est essentiel de **distinguer les modèles socio-économiques des structures d'intérêt général de celle des opérateurs d'utilité sociale**. Ces modèles ne reposent pas sur les mêmes fondements à la fois économiques et juridiques.
- Les **modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général** se distinguent au travers de **7 modèles types**. Ils permettent de se repérer et de se positionner pour « inventer » son propre modèle socio-économique reposant sur un « barycentre » fonction de son projet.
- Chacun des modèles peut mobiliser différemment une **diversité de leviers financiers**.
- Concernant spécifiquement **l'innovation sociétale** portée par les associations, le **modèle socio-économique évolue selon la phase du projet**.

© Le RAMEAU / 2019

Le RAMEAU, qui sommes-nous

- Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun.**

- Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie**, mises à disposition de tous en open source.

- Une démarche de **recherche fondée sur 3 leviers** : les dialogues de gouvernance avec suivi sur 36 mois minimum, les études scientifiques et la mise en débat entre acteurs, notamment sur les territoires

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

12 ans de recherche appliquée

12 plateformes de capitalisation

500 organisations bénéficiaires

70 M€ mobilisés pour l'innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents

Co-fondateur de :

En partenariat avec notamment :