

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

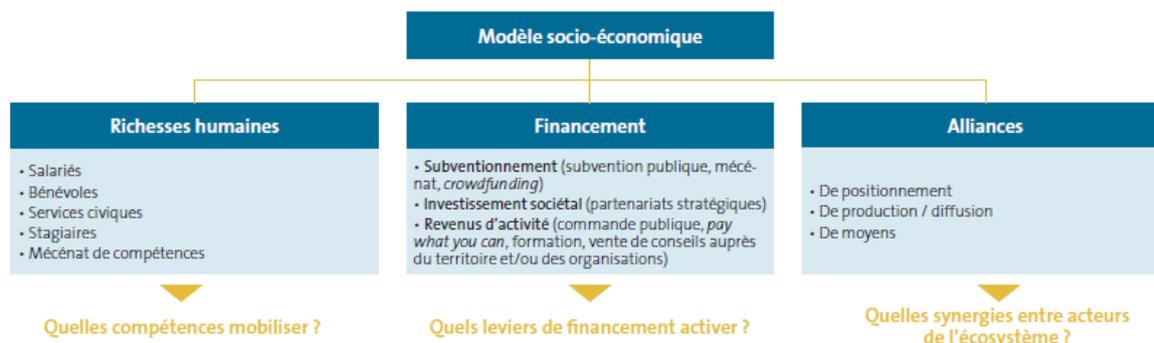
La confusion entre « économie » et « finance » est fréquente ; c'est alors confondre l'outil avec sa fonction. Il est essentiel de **distinguer l'analyse financière** (bilan, compte de résultats, ratios, tableaux de bord) **des choix en matière de modèle socio-économique** (arbitrage des leviers et des 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

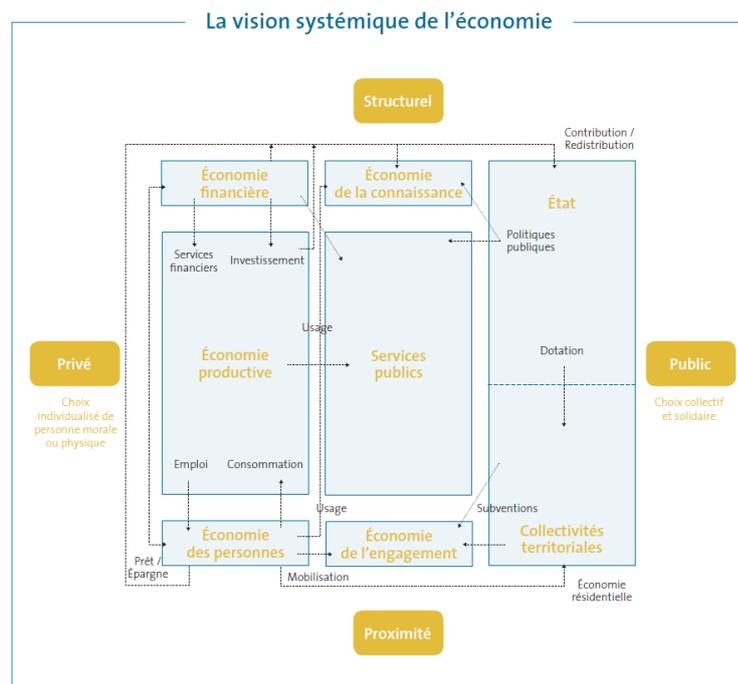
Pour définir le périmètre, plutôt que d'appréhender la seule question du « modèle économique », il est plus exact de parler de **modèle socio-économique**. Celui-ci comprend en effet **3 axes** : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.



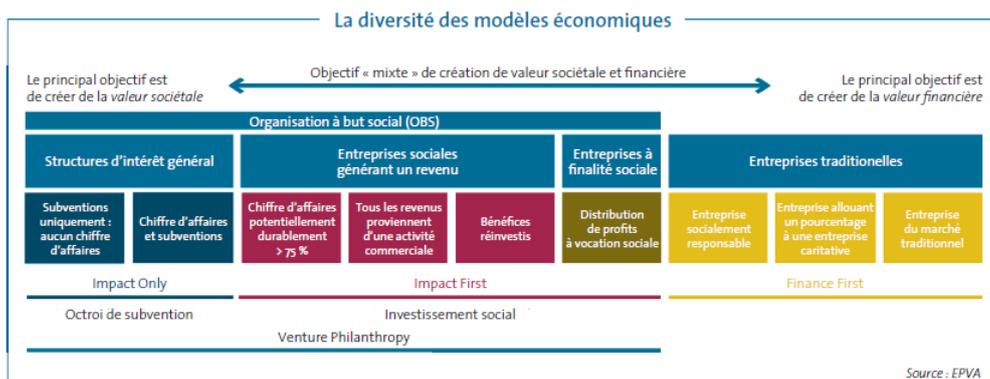
Le mouvement d'hybridation des modèles socio-économiques¹

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.

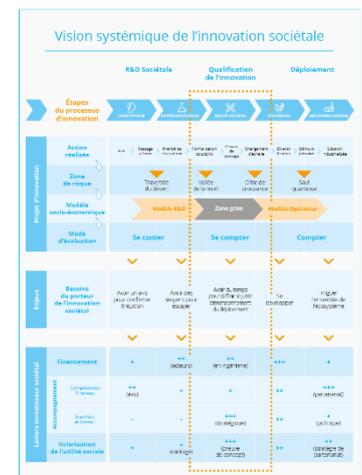
Un document de référence pour vous éclairer :

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/>).

Disposer des outils nécessaires pour passer à l'action

Après avoir appréhendé la question de manière systémique, établi son propre diagnostic de maturité, et s'être éventuellement formé aux techniques nouvelles, il est nécessaire de disposer de la « boîte à outils » nécessaire pour agir efficacement. Le RAMEAU met à disposition les principales méthodes et outils qui ont été conçus et expérimentés durant ses travaux de recherche. Ces derniers ne sont mis en partage qu'après un minimum de 7 ans d'expérimentation pour en garantir non seulement la performance, mais aussi la pertinence.

Un cycle 2020-2021 pour partager une culture commune de la diversité des modèles socio-économiques : tous les 3^{èmes} jeudis du mois, de 13h à 14h30, participez au **webinaire** du programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » pour vous approprier les notions issues de la pratique de terrain et partager votre propre expérience.

Le programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » :
Le RAMEAU Un cycle annuel sur un rite et un rythme mensuels

COMPRENDRE LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES			HYBRIDER UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE		
MSE Modèle socio-économique Un modèle au service de quoi ? Octobre 2020	MSE Modèle socio-économique De la connaissance à la compétence Novembre 2020	MSE Modèle socio-économique Accompagner la transformation d'un modèle Décembre 2020	MSE Modèle socio-économique La diversité des richesses humaines Janvier 2021	MSE Modèle socio-économique La diversité des leviers financiers Février 2021	MSE Modèle socio-économique La diversité des alliances stratégiques Mars 2021
CONDUIRE LE CHANGEMENT A L'ŒUVRE			INCARNER & VALORISER SON MODÈLE		
MSE Modèle socio-économique Savoir articuler vision, gestion & action Avril 2021	MSE Modèle socio-économique L'impact du numérique sur les modèles Mai 2021	MSE Modèle socio-économique Le moteur de l'innovation sociale Juin 2021	MSE Modèle socio-économique Regards croisés entre domaines d'action Juillet 2021	MSE Modèle socio-économique Regards croisés entre territoires Septembre 2021	MSE Modèle socio-économique Regards croisés entre profils d'acteurs Octobre 2021

Un programme d'actions co-construit avec :



Une plateforme pédagogique pour guider « pas à pas » dans une démarche de réflexion sur la transformation de son modèle socio-économique : vous trouverez des outils simples et pédagogiques autour de fiches pratiques et de vidéos explicatives pour prendre en main une dynamique de réflexion collective. Plusieurs parcours sont proposés selon les objectifs et la maturité des organisations.

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

Un centre de ressources numériques (CRN) pour capitaliser l'expérience des pionniers et les partager en « open source » : vous trouverez des outils pour vous informer, vous former et agir efficacement sur le **CRN dédié aux modèles socio-économiques d'intérêt général**.

AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources :
« modèles socio-économiques d'intérêt général »

<https://modeles-socio-economiques.platformecapitalisation.org>



Des lieux d'échanges pour partager entre « pairs » : anime différents **Cercles de co-développement**. N'hésitez pas à contacter l'équipe du RAMEAU pour en savoir plus.

Pour aller plus loin, vous pouvez aussi consulter :

- Les **études de l'Observatoire des partenariats**, et la **base de données IMPACT-Pratiques innovantes** qui illustre les démarches inspirantes avec près de 500 études de cas (<http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes>).
- Le site du RAMEAU pour suivre l'actualité de l'innovation partenariale au travers du **blog**, pour vous inscrire à la **Newsletter** mensuelle, et/ou recevoir le **bulletin de veille et d'analyse de l'innovation sociétale** en France et dans le monde (<http://www.lerameau.fr/>).
- Le **site « Co-construisons demain »** pour connaître les racines du mouvement de co-construction du bien commun, et avoir **accès aux rapports et livres collectifs** publiés sur ce mouvement et sur les mutations de l'intérêt général en France (<http://co-construisonsdemain.org/>)