



Hybrider les modèles socio-économiques avec pertinence (novembre 2021)

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.

Face à cette complexité, il s'agit de cheminer étape après étape.

Comprendre le concept de modèle socio-économique d'intérêt général

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 ainsi 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.

Pour définir le périmètre d'un **modèle socio-économique**, il convient d'en étudier les **3 piliers** :

- Les richesses humaines (la diversité des compétences mobilisées : salariés, bénévoles, mécénat de compétence, etc.). Principale ressource d'une organisation d'intérêt général fondée sur l'engagement, elles sont fondamentales pour comprendre le modèle de fonctionnement, ainsi que les besoins financiers. Selon l'implication de bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle socio-économique ne se structure pas de la même manière.
- Les ressources financières,
- Les alliances stratégiques (les synergies créées avec les acteurs de son écosystème).

C'est dans l'articulation des trois et le barycentre adapté, que se situe « l'équilibre » d'une organisation.

Autre point de compréhension : distinguer les modèles d'intérêt général de ceux d'utilité sociale

Les acteurs économiques d'utilité sociale et les structures d'intérêt général (associations et fondations), ne reposent pas - par nature - sur le même modèle socio-économique.

L'un, celui d'utilité sociale, est fondé sur un modèle de revenu d'activité (fut-il hybride et subventionné dans un premier temps de R&D) alors que l'autre, d'intérêt général, ne peut pas l'être par essence.

En effet, si tel était le cas, la structure serait alors requalifiée comme n'étant plus d'intérêt général, et devrait alors renoncer à la fois au bénévolat et au recours aux contributions volontaires publiques et privées (subvention d'activité, générosité du public, mécénat..).

C'est parce qu'elles ne sont pas considérées comme des « agents économiques » que les structures d'intérêt général peuvent capter des ressources financières et humaines de natures différentes.

Le modèle socio-économique est un outil au service du projet dont il ne faut pas sous-estimer l'importance. Se questionner sur son évolution permet de cheminer le plus sereinement possible pour construire un projet pérenne.

Savoir qualifier sa maturité

L'association pourra utiliser pour cela la méthode d'appropriation du RAMEAU fondée sur le « learning by doing ». Seule sa propre expérience est un moteur de mise en action et de conduite du changement.

Pour ce faire, **l'autodiagnostic « Qualifier son modèle socio-économique »** propose un 360° pour se situer, et conduire le changement nécessaire à son évolution. A l'issue de cet exercice, l'association sera en mesure de décrire son modèle socio-économique, le mettre en perspective, analyser les leviers les plus pertinents pour son Projet.

L'association y trouvera les références de ressources permettant d'éclairer les différents sujets abordés. L'autodiagnostic permet de se questionner sur les moyens adaptés à ses besoins pour s'informer, se former et agir.

S'informer, se former et agir efficacement

L'association peut disposer d'une **information utile** sur le sujet grâce aux ressources pédagogiques mises à disposition par Le RAMEAU et ses partenaires dont le référentiel « Modèle socio-économique d'intérêt général », des fiches Repères par acteurs pour comprendre leurs enjeux et pratiques.

Pour **passer de la connaissance à la compétence**, différents formats d'appropriation existent : des modules de e-learning, des webinaires, un MOOC en partenariat avec l'ESSEC et une formation spécifique développée avec l'AFF. Chacun de ces formats ont un niveau d'implication différent.

Enfin, une diversité **d'outils sont en libre accès pour agir concrètement** : des fiches pratiques, des vidéos explicatives, etc.

Se lancer !

Lancez-vous avec le **Parcours « Découvrir la diversité des modèles socio-économiques »** qui est fait pour vous !

Il permet d'identifier les enjeux de transformation de tous les modèles socio-économiques, et d'être capable de structurer sa propre démarche en 7 étapes. A chacune d'elle, Le RAMEAU met à disposition des ressources capitalisées issues des pratiques de terrain.

Charles-Benoit Heidsieck, Président-Fondateur, Le RAMEAU pour le Crédit Mutuel

Pour aller plus loin :

- [Dossier thématique – Modèle socio-économique et associations](#)
- [Parcours « Découvrir la diversité des modèles socio-économiques - Le Rameau](#)