

Depuis 2008, de nombreux travaux ont été capitalisés sur les modèles socio-économiques d'intérêt général. Ce dossier en retrace les enseignements, et un référentiel¹ ainsi qu'un MOOC² seront publiés en septembre³ pour les partager largement.

Face aux transformations qu'ils connaissent, il est stratégique d'outiller les associations et les territoires sur la question des modèles socio-économiques⁴. Si, face à l'effet de ciseaux « augmentation des besoins sociétaux / raréfaction des ressources », toutes les organisations publiques et privées sont invitées à revoir leurs modèles⁵, ceux des structures d'intérêt général comportent des spécificités⁶ qu'il est nécessaire de préserver collectivement afin de ne pas perdre notre capacité à comprendre les « signaux faibles » et à expérimenter de nouvelles solutions au plus près des territoires.

Trois constats s'imposent :

- le rôle des structures d'intérêt général et de la force de l'engagement est de mieux en mieux reconnu, notamment en matière d'innovation sociétale⁷ ;
- le passage de la dépense sociale à l'investissement sociétal⁸ oblige chacun à définir son juste positionnement et sa contribution réelle à l'intérêt général, et les « investisseurs » sont tout aussi questionnés sur la pertinence de leur choix que les projets qu'ils soutiennent sur les résultats concrets de leurs actions ;
- l'accompagnement en matière de mutation des modèles socio-économiques reste encore très largement à inventer. Si des « premières briques » existent⁹ et que des initiatives collectives se mettent en

2019 : DE NOUVELLES AVANCÉES SUR LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

place¹⁰, la prise de conscience de la nécessité d'accompagner le secteur associatif à la hauteur des enjeux est encore à construire collectivement.

Ce ne sont plus tant les outils qui manquent que la volonté de les promouvoir et l'organisation de la montée en compétences nécessaire pour les utiliser. En effet, il ne suffit pas de créer une diversité de solutions pour s'informer, se former et agir efficacement : encore faut-il que ces outils soient connus et appropriés.

De très gros efforts de pédagogie et de mise en synergie ont été réalisés depuis ces dernières années, mais le chemin reste encore à faire pour que ce travail soit porté au plus près des besoins des acteurs territoriaux¹¹. Pour ce faire, la place des têtes de réseau de proximité est structurante¹². Nous nous devons collectivement d'être à l'écoute de leurs besoins et de leurs propositions.

Au moment où la question de l'hybridation des modèles est au cœur des débats, il est fondamental de bien comprendre la place que les structures d'intérêt général peuvent jouer, mais aussi comment leur diversité au plus près des besoins locaux est une richesse. Nous avons beaucoup de mal à dépasser la description des modèles actuels et leurs

limites pour nous projeter vers de nouvelles solutions et être force de propositions empreintes de la réalité de terrain. La capacité d'expérimentation des structures d'intérêt général peut devenir un atout formidable pour tester de nouvelles opportunités¹³ et en valider les « preuves de concept » avant de vouloir trop rapidement les déployer, sans avoir pris le temps d'en analyser toutes les conséquences. Leur positionnement peut contribuer à inventer de nouvelles formes de valorisation et de partage de la valeur.

Si nous voulons être réellement efficaces, nous ne devons pas confondre vitesse et précipitation. La transformation des modèles socio-économiques est un enjeu sociétal stratégique pour tous. Il revient à chacun d'étudier son modèle pour en comprendre les rouages. Les associations d'intérêt général ne font pas exception, mais, en raison de leur positionnement spécifique, nous avons collectivement intérêt à nous mettre à l'écoute de la recherche et développement (R&D) empirique qu'elles sont capables de porter, tels les éclairés des solutions futures. C'est là un véritable investissement d'avenir ! ■

*Par Charles-Benoît Heidsieck,
président-fondateur du RAMEAU*

1. Le RAMEAU, référentiel « Les modèles socio-économiques d'intérêt général », supplément JA 2019, n° 604, à paraître.

2. Essec – Le RAMEAU, MOOC « Les nouveaux modèles économiques des associations », sept. 2019.

3. Lancement prévu lors du Forum mondial Convergences des 5 et 6 septembre 2019.

4. V. en p. 18 de ce dossier.

5. V. en p. 19 et p. 22 de ce dossier.

6. V. en p. 21 de ce dossier.

7. V. en p. 25 de ce dossier.

8. V. en p. 27 de ce dossier.

9. Par exemple, « La boussole stratégique des projets d'intérêt général » de l'Adasi en 2016, le site « Trajectoire socio-économique » du CRDLA Environnement, v. en p. 28 de ce dossier.

10. Par exemple, le Fonds d'ingénierie pour le changement d'échelle de l'innovation sociale expérimenté par la Caisse des dépôts.

11. V. en p. 31 de ce dossier.

12. V. en p. 30 de ce dossier.

13. V. en p. 24 de ce dossier.