

### Pouvoir qualifier son modèle socio-économique est un atout dans un contexte général de raréfaction des ressources et de recherche d'un modèle durable.

Qualifier son modèle socio-économique c'est **pouvoir décrire précisément toutes les ressources mobilisées pour réaliser le projet**. C'est à la fois un **travail préalable d'introspection** nécessaire pour être en mesure d'identifier ses forces et faiblesses. C'est également une **démarche de pédagogie** importante qui peut être très utile pour dialoguer en interne voire avec des partenaires.

Cet exercice n'est pas simple. C'est pourquoi Le RAMEAU met à disposition un **Parcours A.D.O.C** :

- Un **Autodiagnostic** pour qualifier son modèle et identifier les ressources complémentaires utiles pour poursuivre la réflexion,
- Ces ressources complémentaires sont de 3 natures :
  - o Des **Données** pour s'informer,
  - o Des **Outils** pour se former,
  - o Des **Compétences** pour agir.



### Le présent document a pour objectif de vous proposer une grille de questionnement pour vous aider à qualifier le modèle socio-économique de votre structure.



Il comporte **4 parties** :

- 1. Décrire votre modèle socio-économique en pratique :**  
l'exercice consiste à décrire dans les grilles bleues dédiées les différents items du modèle socio-économique de votre structure,
- 2. Mettre en perspective son modèle socio-économique,**
- 3. Analyser les leviers les plus pertinents,**
- 4. Des informations pour poursuivre les réflexions.**

## Quelques points de repère avant de débiter

### Éléments de définition

Le modèle socio-économique représente l'ensemble des **moyens nécessaires pour réaliser les activités d'une organisation, pour les pérenniser et le choix de leur affectation**. Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'ensemble des projets portés. Le modèle socio-économique est donc un outil structurant, au service du projet.

La confusion entre « économie » et « finance » est fréquente. 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.

### 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 repose en effet sur **3 piliers complémentaires** : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.



## **I. DECRIRE VOTRE MODELE SOCIO-ECONOMIQUE EN PRATIQUE**

Cette 1<sup>ère</sup> partie vous permet de décrire le modèle socio-économique actuel de votre structure et d'en tirer les 1<sup>ers</sup> niveaux d'analyse. Elle est composée de 3 parties :

- A – Préambule – Présenter en quelques phrases votre structure
- B – Décortiquer les éléments qui composent votre modèle socio-économique
- C – Positionner le modèle socio-économique de sa structure

### **A. Préambule – Présenter en quelques phrases votre structure**

**Décrivez en quelques mots votre structure en termes de :**

- Vision :
- Missions :
- Valeurs :

Concrètement, **quelles sont les activités portées** par votre structure ? :

- ...

**Quels sont ses chiffres clés ?**

- Budget :
- Année de création :
- Nombre de membres (si applicable) :
- Nombre de bénéficiaires :
- ..

## B. Décortiquer les éléments qui composent votre modèle socio-économique

Il s'agit de décortiquer les 3 leviers qui composent le modèle socio-économique de votre structure : les richesses humaines, les ressources financières ainsi que les alliances.

### Le levier Richesses Humaines



- **Décrivez** les compétences qui permettent de réaliser les activités de votre structure.

Nature de RH	Préciser le nb (si applicable)
Salariés	
Bénévoles (hors gouvernance)	
Volontaires en service civique	
Mécénat de compétences	
Postes financés	
Stagiaires	

- Et réalisez un **1<sup>er</sup> niveau d'analyse** :

1 <sup>er</sup> niveau d'analyse
<input type="checkbox"/> Quels sont les constats à aujourd'hui ?
<input type="checkbox"/> Quelles sont les tendances de développement ?
<input type="checkbox"/> Quelles sont les réflexions ou actions engagées ?

## Le levier Financements

Décortiquez les sources de financement de votre structure



- Tout d'abord, **décrivez les sources de financement** mobilisées, de façon macro c'est-à-dire en % de votre budget.

Nature de financement	Préciser le % / budget (si applicable)
<b>Cotisations</b>	
<b>Subventions publiques</b>	
<b>Mécénat / dons</b>	
<b>Revenus d'activité</b> (prestations / commandes publiques)	
<b>Autres</b>	

- Et réalisez un **1<sup>er</sup> niveau d'analyse** :

1 <sup>er</sup> niveau d'analyse
<input type="checkbox"/> Quels sont les constats à aujourd'hui ?
<input type="checkbox"/> Quelles sont les tendances de développement ?
<input type="checkbox"/> Quelles sont les réflexions ou actions engagées ?

- Pour aller plus loin : **qualifiez le potentiel de vos sources de financement et leur niveau de priorité** :

<i>Leviers</i> <i>Critères*</i>	Cotisations	Subventions publiques	Revenus d'activité	Fonds solidaires	Partenariats avec entreprises	Fondations	Grands donateurs	Legs	Générosité du public
<b>Légitimité</b> à développer									
<b>Facilité</b> à mettre en œuvre									
<b>Potentiel</b> de ressources à <b>CT</b>									
<b>Potentiel</b> de ressources à <b>MT</b>									
<b>Risque</b> à développer									
Niveau de <b>priorité</b>									

**Exemple de réponse : faible (-), modéré (+), fort (++)  
Pour les niveaux de priorité, classer de 1 à 6 (1 étant le plus prioritaire, 6 le moins)**

\* Les critères à prendre en compte :

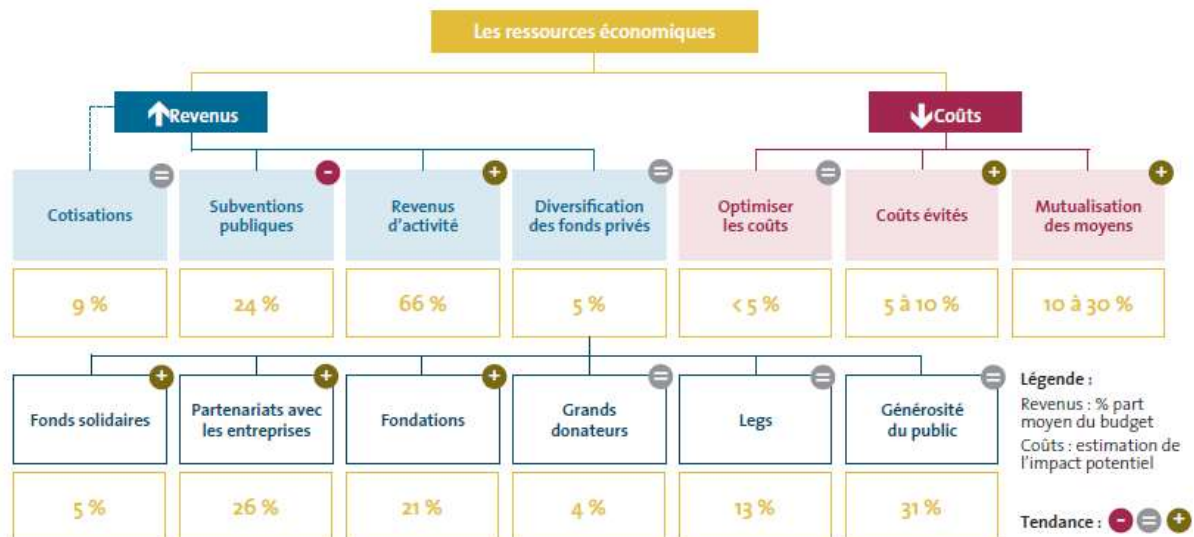
- Quelle légitimité de la structure à développer le levier ?
- Quelle facilité à mettre en œuvre le levier ?
- Quel est le potentiel de ressources lié au développement de ce levier, à court terme ?
- Quel est le potentiel de ressources lié au développement de ce levier, à moyen terme ?
- Quel est le niveau de risque à développer le levier ?
- Quel est le niveau de priorité à développer le levier ?

Voici quelques éléments d'éclairage sur les diverses sources de financement



### Éléments d'éclairage

Les leviers à actionner sont nombreux pour réinventer les modèles socio-économiques des acteurs d'intérêt général, mais il convient de savoir les articuler pour ne pas faire d'erreur d'appréciation. Le schéma ci-dessous **synthétise les leviers économiques possibles et leurs tendances** : les leviers de financement (augmentation des revenus) et les leviers de réduction des coûts.



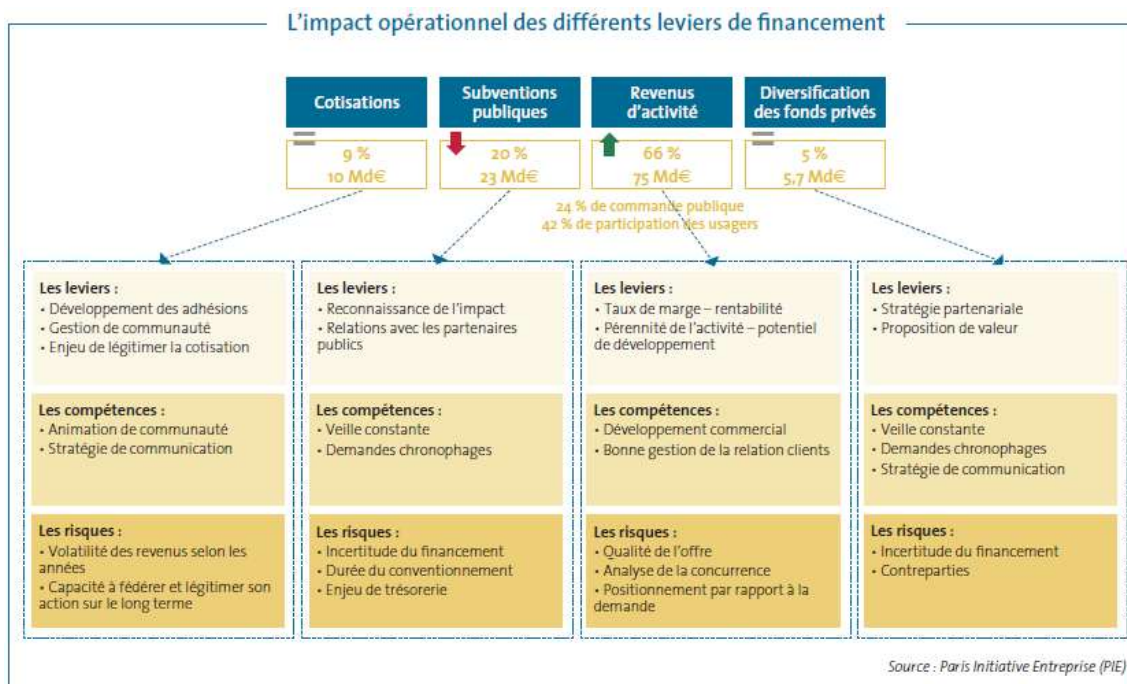
**Zoom :** S'agissant de la « diversification des fonds privés », le tableau ci-dessous dresse le **potentiel de chacune des sources de financement privé** :

Critères	Fonds solidaires	Partenariat entreprises à mission IG	Partenariat entreprises (hors fondations)	Fondations (dont fondations d'entreprise)	Grands donateurs	Legs	Générosité du public
Taille actuelle	360 M€	350 M€	1500 M€	1500 M€	500 M€	1000 M€	2300 M€
Potentiel d'évolution	++	-	++	+	++	+++	-
Temps de retour	6-18 mois	6-18 mois	9-36 mois	3-12 mois	2-5 ans	7 ans	Environ 3 ans
Acteurs cibles	Une trentaine	Une trentaine	Quelques milliers	Quelques centaines	Quelques milliers	Plusieurs millions	Plusieurs millions
Investissement RH	Fort	Fort	Fort	Moyen	Très fort (prescripteurs)	Moyen (prescripteurs)	Faible
Investissement financier	Faible	Faible	Faible	Faible	Moyen	Fort	Fort



**Point d'attention :** les **compétences** et les **risques** associés à chacune des sources de financement ne sont pas nécessairement les mêmes.

Pour vous aider dans cette analyse, Paris Initiatives Entreprise (PIE – financeur de l'ESS et porteur du DLA Paris) a établi la grille suivante. Pour chaque source de financement, PIE identifie les leviers activables par la structure, les compétences nécessaires pour les mettre en œuvre et les risques associés.





## Le levier Alliances

Décortiquez les alliances développées par votre structure



- Tout d'abord, **décrivez les alliances** existantes.

<i>Types de partenaires</i>	<i>Nature de la relation</i>	<i>Oui/non</i>	<i>Si oui, préciser 1 ou 2 partenariats « emblématiques » de la relation</i>
<i>Relations entre pairs</i>	<i>Dialogue structuré et régulier</i>		
	<i>Plaidoyer commun</i>		
	<i>Actions communes</i>		
<i>Relations avec les entreprises</i>	<i>Mécénat</i>		
	<i>Innovation sociétale</i>		
	<i>Coopération économique</i>		
	<i>Pratiques responsables</i>		
<i>Relations avec les acteurs publics</i>	<i>Bailleurs de fonds</i>		
	<i>Actions communes</i>		
	<i>Co-construction de politique publique</i>		

- Et réalisez un **1<sup>er</sup> niveau d'analyse** :

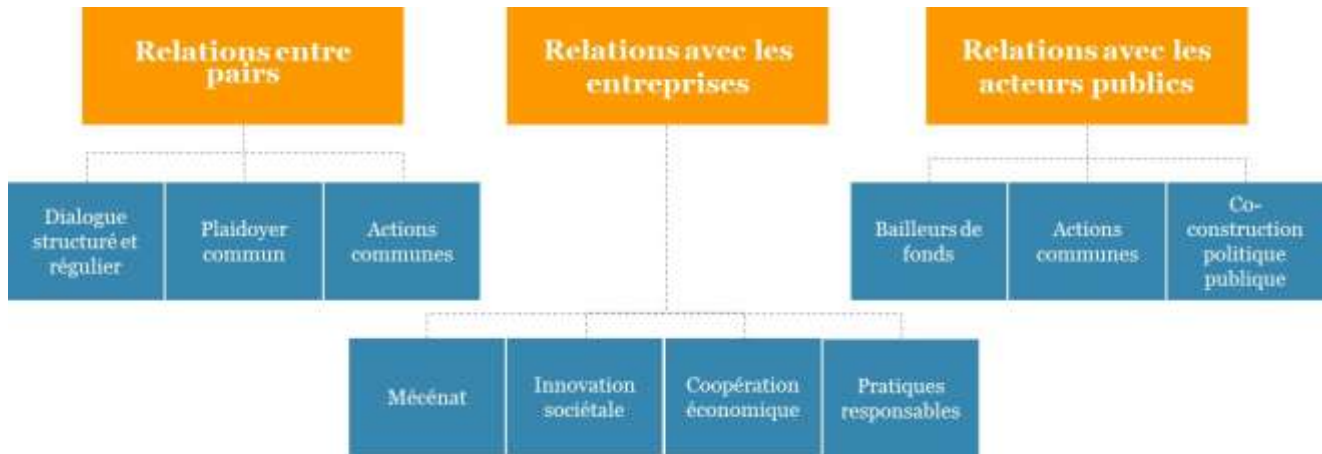
<b>1<sup>er</sup> niveau d'analyse</b>
<input type="checkbox"/> Quels sont les constats à aujourd'hui ?
<input type="checkbox"/> Quelles sont les tendances de développement ?
<input type="checkbox"/> Quelles sont les réflexions ou actions engagées ?

Voici quelques éléments d'éclairage sur la diversité des alliances.

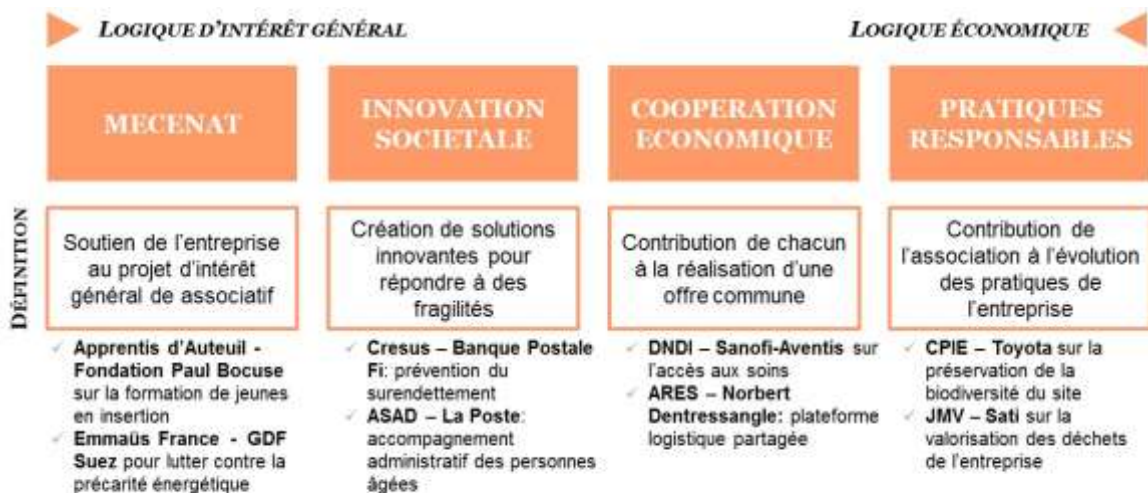


### Éléments d'éclairage

Les alliances peuvent être de natures différentes selon le type de partenaires. Le schéma ci-dessous synthétise les différents modes relationnels que les acteurs d'intérêt général peuvent développer : entre pairs, avec les entreprises et avec les acteurs publics.



- **Zoom** sur les **relations entre acteurs d'intérêt général et les entreprises** : les 4 catégories de partenariat ci-dessous répondent à des logiques et finalités différentes.



Plus d'informations Base Impact-Pratiques innovantes de l'Observatoire des partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes/>

## C - Positionner le modèle socio-économique de sa structure

Après avoir décortiqué les composantes de son modèle, il s'agit ici de prendre du recul, de positionner le modèle socio-économique de votre structure parmi les différents types de modèles existants, et d'en vérifier la cohérence.

Avant de qualifier le modèle socio-économique de votre structure, voici quelques éléments d'éclairage.



### Eléments d'éclairage

Il existe **7 modèles socio-économiques d'intérêt général**<sup>1</sup> qui ont été définis en fonction de la principale source de financement de l'association.

Trois logiques de modèle se distinguent :

- Les membres de l'association assument la plus grande partie de ses besoins. L'association est alors financièrement autonome ;
- Les revenus d'activité assurent la viabilité économique de l'association, soit par la vente de prestations, soit en tant qu'opératrice de politiques publiques.
- Un tiers financeur est nécessaire pour solvabiliser l'activité de l'association

Logique de financement	Contribution des membres	Revenus d'activité		Financement / solvabilisation par un tiers			
		M2 Prestations et valorisation des savoir-faire	M3 Opérateur de politiques publiques	Financements publics		Financements privés	
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres			M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produits/services, droit d'utilisation, licence	Commande publique, convention de DSP, etc.	Subvention (État, collectivités locales et territoriales)	Cofinancement public (FSE, institutions internationales)	Dons, mécénat, partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables	Engagement des membres					Bénévolat, mécénat de compétences, dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Cette typologie est à interpréter sous l'angle d'un « modèle dominant » dans l'activité de la structure. Les sources de financement ne sont pas exclusives ; elles sont souvent variées et diversifiées. Néanmoins, chaque association se structure autour de « dominantes », c'est-à-dire de leviers où la répartition des ressources est la plus forte.

Chacun des sept modèles identifiés répond à des logiques distinctes et mobilise différemment les leviers d'optimisation et de diversification des ressources.



**Point d'attention : un 1<sup>er</sup> niveau de questionnement est nécessaire pour identifier la logique la plus adaptée**

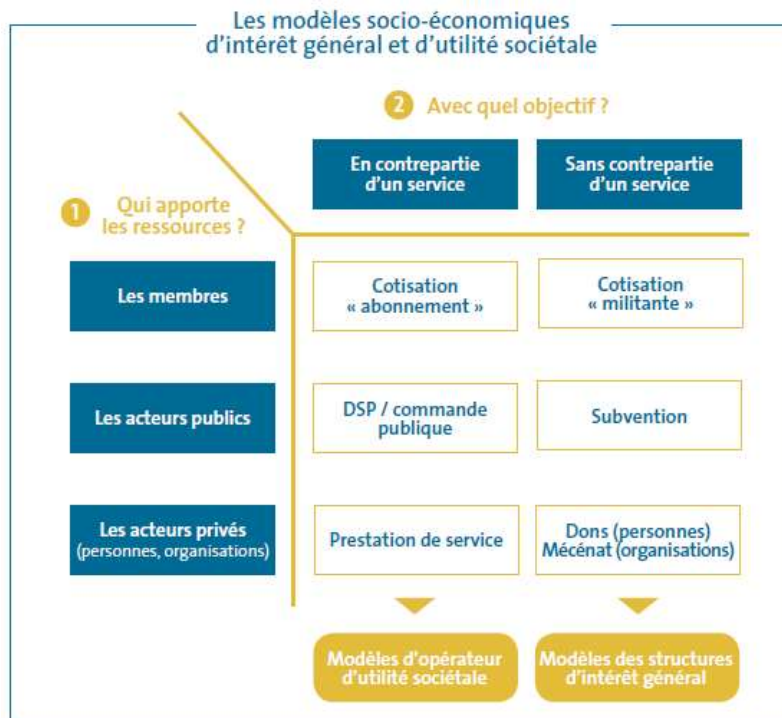
Chaque projet étant par nature spécifique, il n'existe pas de règle simple pour choisir le modèle le plus pertinent.

Pour bien positionner le débat, il convient de se poser deux questions (cf. schéma ci-dessous) :

- Qui apporte les ressources ?
- Avec quel objectif (avec ou sans contrepartie d'un service) ?

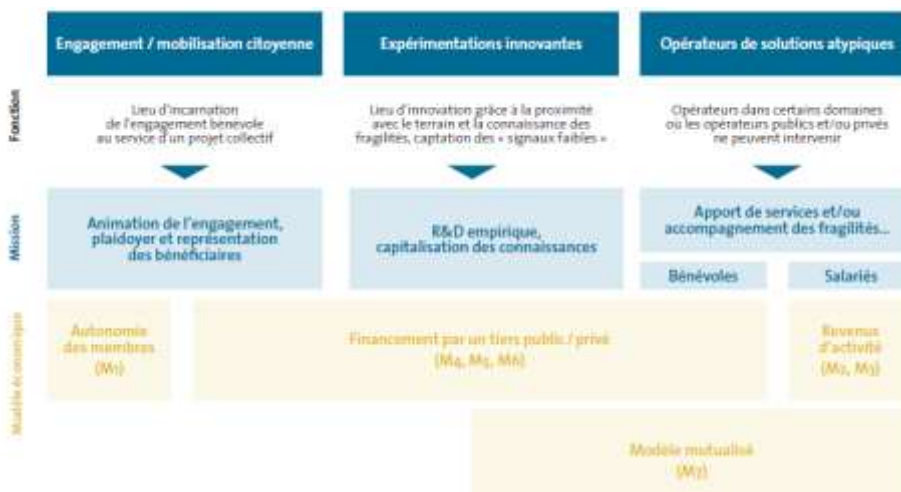
<sup>1</sup> Référentiel « Les modèles socio-économiques d'intérêt général » (Le RAMEAU, éditions Juris / Dalloz, 2019)

C'est la réponse à la seconde question qui détermine le caractère d'intérêt général de la structure et lui permet de définir le modèle socio-économique le plus adapté à son projet.



### Zoom : Lien entre projet d'intérêt général et modèle socio-économique

La segmentation des missions d'intérêt général se révèle très utile pour étudier le modèle économique le plus adapté. Le croisement entre les missions d'intérêt général et les modèles économiques peut se résumer comme dans le schéma ci-dessous.



## Positionnez le modèle socio-économique de votre structure



- Tout d'abord, **déterminez le modèle dominant** de votre structure.

Précisez comment se répartissent les ressources financières parmi les 7 types de modèles socio-économiques.

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

Répartition des ressources en %

%	%	%	%	%	%	%
---	---	---	---	---	---	---

- Et pour conclure : **répartissez les ressources en fonction de l'objectif poursuivi** (un service en contrepartie ou non, de l'apport de ressources)

<i>Avec quel objectif ?</i>	En contrepartie d'un service	Sans contrepartie d'un service
<i>Qui apporte les ressources ?</i>		
Les membres	%	%
Les acteurs publics	%	%
Les acteurs privés :		
- Personnes	%	%
- Organisations	%	%

Votre modèle vous semble-t-il adapté aux missions poursuivies par la structure ? :

- ..

## II. METTRE EN PERSPECTIVE LE MODELE SOCIO-ECONOMIQUE DE SA STRUCTURE

Cette 2<sup>ème</sup> partie vous permet de prendre du recul pour mettre en perspective le modèle socio-économique de votre structure. Elle est composée de 2 parties :

- A – Réaliser un 360° de ses activités, de son environnement et positionnement
- B – Se projeter et identifier les impacts sur le modèle socio-économique

### A – Réaliser un 360° de ses activités, de son environnement et positionnement

Il convient de réaliser un rapide 360° des activités de la structure et de son modèle socio-économique. Cela permet de pouvoir se positionner dans les évolutions de son écosystème.

#### Présentation de la structure et de ses activités

Questions	Réponses
<b>Quelle est la vocation de la structure ?</b>	<i>Indications de réponse : présenter en quelques phrases la vocation de la structure</i>
<b>Quelles sont les activités ?</b>	<i>Indications de réponse : pour mettre en œuvre cette vocation, quelles sont les grandes natures d'activités « stratégiques » et les actions associées ?</i>
<b>A quel(s) niveau(x) territorial / territoriaux sont réalisées les activités ?</b>	<i>Indications de réponse : Pour chaque activité portée, préciser à quel(s) niveau(x) territorial/aux, elle est réalisée : national, régional, départemental, communal, infra communal...</i>

Exemple d'activités stratégiques pour une structure d'intérêt général : animer les adhérents, plaider, coordonner / piloter des projets, sensibiliser, etc. Chaque grande nature d'activité stratégique se décline en actions concrètes. Par exemple : pour « animer les adhérents », les actions possibles sont la veille, l'organisation de temps d'échanges, rencontres, etc.

**Il est nécessaire de préciser la nature des activités mises en œuvre et leur mode de financement qui souvent n'est pas identique.**

Pour décrire ses activités, vous pouvez vous appuyer sur le modèle CANVAS qui permet de décortiquer et formaliser la chaîne de valeur nécessaire pour mettre en œuvre le projet.

<p><b>Partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont nos partenaires clés ?</li> <li>• Qui sont nos fournisseurs ?</li> <li>• Quelles ressources acquérons-nous par nos partenaires ?</li> <li>• Quelles activités réalisent nos partenaires ?</li> </ul> <p><b>Objectifs du partenariat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation et économie</li> <li>• Réduction des risques</li> <li>• Acquisition de certaines ressources ou activités</li> </ul>	<p><b>Activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles activités sont nécessaires pour réaliser notre offre ?</li> <li>• Notre distribution ?</li> <li>• Notre relation client ?</li> <li>• Nos sources de revenus ?</li> </ul> <p><b>Catégories :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production</li> <li>• Résolution de problèmes</li> <li>• Plateforme / Réseau</li> </ul>	<p><b>Offre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle valeur fournissons-nous au client ?</li> <li>• Quelle problématique client résolvons-nous ?</li> <li>• Quel groupement de produits ou services offrons-nous à chacun des segments client ?</li> <li>• Quels besoins client satisfaisons-nous ?</li> </ul> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Performance</li> <li>• Customisation</li> <li>• « Faire le travail »</li> <li>• Design</li> <li>• Marque / Notoriété</li> <li>• Réduction des coûts</li> <li>• Accessibilité</li> <li>• Utilisabilité</li> </ul>	<p><b>Relation client</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel type de relation chaque segment client souhaite que nous établissons avec lui ?</li> <li>• Comment ces relations s'intègrent-elles avec le reste de notre business model ?</li> <li>• Combien coûtent-elles ?</li> </ul> <p><b>Exemples :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance personnalisée</li> <li>• Assistance personnalisée dédiée</li> <li>• Self service</li> <li>• Service automatisé</li> <li>• Communauté d'entraide</li> <li>• Cocréation</li> </ul>	<p><b>Segments client</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour qui créons-nous de la valeur ?</li> <li>• Qui sont les clients les plus importants ?</li> </ul>
<p><b>Structure des coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les coûts les plus importants de notre business model ?</li> <li>• Quel est le coût des ressources ?</li> <li>• Quel est le coût des activités ?</li> <li>• Nos sources de revenus ?</li> </ul> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts fixes</li> <li>• Coûts variables</li> <li>• Économies d'échelle</li> <li>• Économies de gamme</li> </ul>	<p><b>Sources de revenus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle valeur nos clients sont-ils vraiment prêts à payer ?</li> <li>• Quelle offre paient-ils actuellement ?</li> <li>• Comment paient-ils actuellement ?</li> <li>• Comment préfèrent-ils payer ?</li> </ul> <p><b>Types :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente de biens</li> <li>• Forfait d'utilisation</li> <li>• Abonnement</li> <li>• Prêt, location, crédit-bail</li> <li>• Licence d'exploitation</li> <li>• Frais de courtage</li> <li>• Publicité</li> </ul> <p><b>Prix fixes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste de prix</li> <li>• Dépendant des options produit</li> <li>• Dépendant des segments client</li> <li>• Dépendant des volumes</li> </ul> <p><b>Prix dynamiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation</li> <li>• Gestion du rendement</li> <li>• Marché en temps réel</li> </ul>			

A ce stade de la réflexion, il est pertinent de pouvoir commencer à qualifier les défis auxquels est confrontée la structure :

- A quelle(s) problématique(s) est-elle confrontée, concernant son modèle socio-économique ?
- Parmi ces problématiques, quel serait l'ordre des priorités ?

### L'analyse de l'environnement de la structure

L'objectif est d'identifier quels sont les facteurs externes qui peuvent avoir une influence (positive ou négative) sur l'action et le modèle socio-économique. Pour chacune des 6 dimensions ci-dessous, il est proposé de renseigner les principaux facteurs et de préciser quel niveau d'influence ils peuvent avoir sur la structure.



		<b>Influences possibles sur votre modèle</b> Du plus faible (1) au plus fort (5) <i>Mettre une croix dans la case correspondante</i>				
<b>Dimensions</b>	<b>FACTEURS</b>	1	2	3	4	5
<b>POLITIQUE</b>	<i>Exemples possibles : écosystème institutionnel, pression gouvernementale, politiques régionales, nationales, européennes, initiatives citoyennes, ...</i>					
<b>ECONOMIQUE</b>	<i>Exemples possibles : politiques économiques nationales / territoriales, politiques sur l'emploi et le chômage, tissu économique de votre territoire, ...</i>					
<b>SOCIALE</b>	<i>Exemples possibles : conditions de vie, éducation, santé ...</i>					
<b>TECHNOLOGIQUE</b>	<i>Exemples possibles : impact des changements technologiques, transformation numérique...</i>					
<b>ENVIRONNEMENTALE</b>	<i>Exemples possibles : politiques de protection de l'environnement, urbanisme, agriculture, mobilité et transports, aides au financement du développement durable...</i>					
<b>LEGAL</b>	<i>Exemples possibles : évolution de la législation, réglementations, normes...</i>					

Pour creuser : pour connaître les fragilités prioritaires de son territoire et la perception qu'en ont les différentes parties prenantes, il est possible de se référer au kit pratique « Connaissance des dynamiques régionales » :

<https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/dynamiqueterritoriales>



### Matrice de positionnement « EFFOM » pour identifier les impacts de l'écosystème

Au regard de l'évolution du contexte et du modèle socio-économique actuel, il est important de définir les enjeux et les opportunités & menaces, ainsi que les forces & faiblesses de la structure.

Les « Opportunités / Menaces » correspondent à une vision externe : celle de l'écosystème (ces « Opportunités / Menaces » proviennent des facteurs externes préalablement identifiés dans l'analyse de l'environnement). Les « Forces / Faiblesses » correspondent à une vision interne (c'est-à-dire celle de la structure).

La grille « EFFOM » ci-dessous aide à cartographier les éléments qui influencent la pertinence et la cohérence de l'évolution du modèle socio-économique : comment maximiser les potentiels des forces et des opportunités, et à minimiser les répercussions des faiblesses et des menaces. Elle permet d'anticiper, voire de réduire les incertitudes.

## LES ENJEUX

*Indications de réponse : les enjeux correspondent aux défis à relever.*

	OPPORTUNITES	MENACES
<b>Au niveau global de l'écosystème</b> <i>(Vision externe &amp; Moyen Terme)</i>	•	•
	FORCES	FAIBLESSES
<b>Au niveau de la structure</b> <i>(Vision Interne &amp; Court Terme)</i>	•	•

## B – Se projeter et identifier les impacts sur le modèle socio-économique

**Après avoir défini sa situation actuelle et son positionnement, il est nécessaire de se projeter dans l'avenir pour définir l'ambition de sa structure et identifier les leviers les plus adaptés pour la réaliser.**

Le modèle socio-économique est l'ensemble des moyens nécessaires pour réaliser son projet. Il est donc important d'identifier comment il va être impacté en fonction de l'ambition, des priorités et des risques auxquels est confrontée la structure.

### L'ambition à 3/5 ans

L'ambition se définit par rapport à une vision (qui l'on est, où l'on souhaite aller) et par rapport à des activités. Préciser à 3 ou 5 ans sa vision et son périmètre d'activités permet d'enclencher une réflexion sur l'évolution de son modèle socio-économique.

Une ambition à 3 / 5 ans, c'est se donner :

- Un cap,
- Des objectifs et des orientations ...
- ... dont certains peuvent être mesurables au travers d'indicateurs qui permettent de suivre les avancées.

Elle doit être cohérente avec :

- La vocation de la structure
- Ses enjeux identifiés
- Ses forces / faiblesses
- Les besoins de ses bénéficiaires
- Les moyens potentiellement accessibles pour la structure

Questions	Réponses
<b>Quelle est la vision de la structure à 3/5 ans ?</b>	<p>Indications de réponse : exemples de vision :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir un nouveau positionnement ou conserver sa capacité d'actions,</li> <li>- contribuer à l'émergence d'un nouveau dispositif</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Quelle est l'ambition de la structure en termes d'activités, à 3/5 ans ?</b>	<p>Indications de réponse : exemples d'ambition en termes d'activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de nouvelles activités / actions,</li> <li>- Nouvelles cibles de bénéficiaires / de territoires,</li> <li>- Consolidation d'activités</li> <li>- ...</li> </ul> <p>Quels seraient les indicateurs de réussite (quantitatifs et qualitatifs) de cette ambition ?</p>

Cet exercice nécessite d'avoir mené au préalable une réflexion stratégique. Si tel n'est pas le cas, nous recommandons de consulter le guide « La boussole stratégique » de l'ADASI<sup>2</sup>. Cet outil apporte des éclairages, des conseils pour comprendre les fondements de la stratégie et accompagne les mutations d'un projet.

### Les conséquences de l'ambition sur le modèle socio-économique actuel

Questions	Réponses
<b>Quelles conséquences en termes de richesses humaines mobilisées ?</b>	<p>Indications de réponse : rappel, les richesses humaines peuvent être les salariés, bénévoles, volontaires en service civique, stagiaires, mécénés de compétences, des postes financés (ex : postes Fonjep)</p> <p>Les conséquences peuvent être : une augmentation, diminution ou pas d'évolution. Chiffrer ces conséquences pour chacune des natures de richesses humaines</p>
<b>Quelles conséquences en termes de ressources financières ?</b>	<p>Indications de réponse : rappel, les ressources financières peuvent être des cotisations, des subventions publiques, du mécénat / don privé, des revenus d'activités (participation des usagers, commande publique)</p> <p>Les conséquences peuvent être : une augmentation, diminution ou pas d'évolution. Chiffrer ces conséquences pour chacune des ressources financières</p>
<b>Quelles conséquences en termes d'alliances ?</b>	<p>Indications de réponse : les partenaires de la structure peuvent être des partenaires de positionnement pour un dialogue, plaidoyer communs, réguliers et structurés, des partenaires de co-production pour la réalisation d'actions conjointes, des partenaires de mutualisation de moyens pour la mise en commun de moyens (exemple : fonctions supports).</p> <p>Les conséquences peuvent être : une augmentation, diminution ou pas d'évolution. Préciser ces conséquences pour chacun des types de partenaires</p>

<sup>2</sup> Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général : <http://adasi.org>

## Détailler l'ambition par activités

Le tableau ci-dessous propose un cadre pour détailler l'ambition pour chacune des activités portées par la structure :

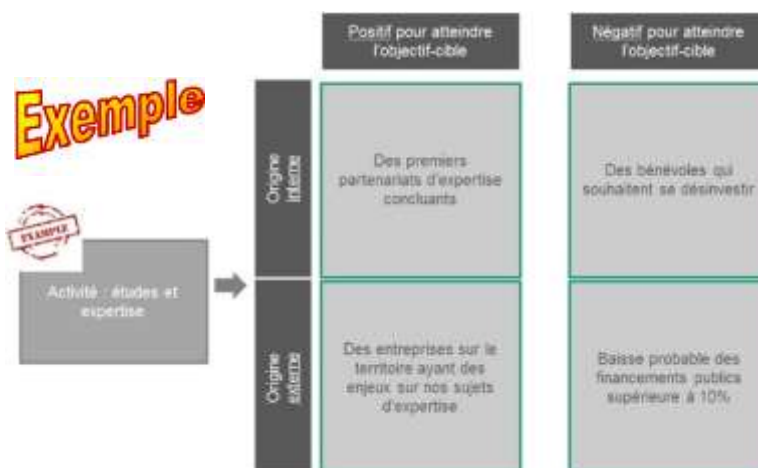
	Ambition à 3 ans	Evolution prévisible ou probable des besoins et des ressources	Impacts prévisibles sur le modèle socio-économique	Niveau de difficulté (de 1 à 5, 5 étant très difficile)
<b>Activités</b>	<i>Quels objectifs d'activité à 3 ans, quantitatifs et qualitatifs ?</i>	<i>Comment les modalités de mise en œuvre de l'activité vont-elles pouvoir évoluer ? Quelle évolution des besoins ET ressources de cette activité ?</i>	<i>Quelles conséquences sur l'évolution du modèle ?</i>	<i>Quel niveau de difficulté pour réaliser l'ambition ?</i>
Activité 1				
Activité 2				
Activité 3				
...				

## Exemple

Constats et perspectives Missions	Ambition à 3 ans	Evolution prévisible ou probable des coûts et des ressources	Impacts prévisibles sur le modèle socio-économique	Niveau de difficulté
<b>EXEMPLE</b> Mission : études et expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolider le nombre d'études réalisées chaque année et en améliorer la diffusion</li> <li>- Développer la fonction « expertise » auprès de nouveaux partenaires du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nécessité de recruter un demi ETP supplémentaire au regard des objectifs</li> <li>- Des risques de baisse de commande publique</li> <li>- Des risques de départs de bénévoles sur l'activité « études »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une augmentation de budget de + 75 KE (correspondant au 1/2 ETP supplémentaire)</li> </ul>	1

## Analyser l'ambition

Il est maintenant nécessaire **d'analyser l'ambition par activités pour en vérifier la faisabilité**. Cette analyse peut être réalisée en précisant les éléments positifs / négatifs qui pourront influencer l'atteinte des objectifs par activités.



### III. ANALYSER LES LEVIERS LES PLUS PERTINENTS

Trois piliers sont à analyser : les richesses humaines, les financements et les alliances. Chacun de ces piliers est composé d'une diversité de leviers (7) qu'il s'agit ici d'analyser.



Cette analyse porte sur trois axes :

- La **situation à date** du levier :
  - o Quels constats à aujourd'hui ?
  - o Quelles tendances de développement ?
  - o Quelles réflexions ou actions engagées ?
- **L'analyse de la structure** pour réaliser ces pistes d'actions :
  - o Sa légitimité à développer le levier,
  - o Le potentiel de ressources lié au développement du levier,
  - o La facilité de mise en œuvre,
  - o Les risques.
- Les **pistes d'actions** envisagées.

#### Cadre d'analyse à réaliser pour les sept leviers

<p><b>CONSTATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Quels constats à aujourd'hui ?</li> <li><input type="checkbox"/> Quelles tendances de développement ?</li> <li><input type="checkbox"/> Quelles réflexions ou actions engagées ?</li> </ul>	<p><b>PISTES D' ACTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Quels objectifs à 3 ans ?</li> </ul>
--	--

Quelle légitimité de la structure à développer le levier ?	(Très fort à très faible)
Quel est le potentiel de ressources lié au développement de ce levier	(Très fort à très faible – à chiffrer si possible)
Quelle facilité à mettre en œuvre ce levier ?	(Très fort à très faible)
Quel sont les risques à développer ce levier ?	(Très fort à très faible – qualifier les risques)

## Exemple

sur les leviers des richesses humaines

### CONSTATS

- Trois natures de richesses humaines réalisent les activités du réseau :
  - Les salariés : « force vive » du réseau,
  - Les bénévoles : une ouverture en cours vers cette population
  - Indirectement des travailleurs indépendants (exemple : formateurs)
- Un constat « partagé » du réseau : mettre en place un plan GPEC pour :
  - Se doter d'une vision prospective des métiers
  - Mutualiser des compétences « rares »
- Une réflexion pour une implication beaucoup plus forte des bénévoles

### PISTES D' ACTIONS

- Développer une GPEC :
  - Compétences et métiers d'aujourd'hui et de demain
  - Organigramme et fonctions supports
  - Outillage
  - Conditions d'intégration des nouveaux salariés et nouveaux bénévoles
- Faire des « usagers » du réseau des « bénévoles » du réseau
- Des réflexions sur
  - Les conditions de mobilisation des bénévoles
  - L'opportunité et les conditions de développement du volontariat
  - La question du regroupement des indépendants

Pour plus d'illustrations, voir le référentiel « Modèle socio-économique d'intérêt général », Chapitre 3 accessible sur la plateforme de capitalisation : <https://modelecoassociatif.wordpress.com/>

### Vision consolidée Modèle socio-économique actuel / cible

Après avoir réalisé l'analyse des leviers, il convient de consolider une vision à 360° du modèle socio-économique cible par rapport à l'actuel afin d'étudier la marche à franchir pour y parvenir.

## Exemple

d'outil de consolidation

	Actuel	Dans 3 à 5 ans
<b>Richesses humaines</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salariés</li> <li>• Bénévoles</li> <li>• Services civiques</li> <li>• Stagiaires</li> <li>• Mécénat de compétences</li> </ul>		
<b>Ressources financières</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subventionnement</li> <li>• Mécénat</li> <li>• Investissement sociétal (partenariats stratégiques)</li> <li>• Revenus d'activité (commande publique, pay what you can, formation, vente de conseil auprès du territoire et/ou des organisations)</li> </ul>		
<b>Alliances</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De positionnement</li> <li>• De production / diffusion</li> <li>• De moyens</li> </ul>		

## IV. POUR POURSUIVRE LES REFLEXIONS

Les réflexions menées tout au long de ce cheminement se poursuivent en les mettant en œuvre ! Vous trouverez ci-dessous quelques éléments d'éclairage et points d'attention.

Pour aller plus loin, vous avez également à disposition un ensemble de ressources à consommer sans modération !

### A – Mettre en œuvre les réflexions

Une fois la cible établie, il convient de fixer une trajectoire pour y parvenir, de partager les résultats de la démarche pour l'affiner et la temporaliser en fonction des retours, et de mettre en place un suivi et une évaluation de la démarche pour en capitaliser les fruits.

#### Décider d'une trajectoire au travers d'une « feuille de route »

Il s'agit de définir pour chacune des activités, la feuille de route à mettre en place pour atteindre l'ambition fixée. Il n'y a pas de formalisme prédéfini pour réaliser ce document. Cela relève des habitudes de pilotage de chaque structure. Il est néanmoins recommandé de suivre les informations suivantes :

- Rappeler l'ambition par levier,
- Décrire les actions à réaliser pour atteindre cette ambition,
- Préciser la ou les temporalités attachées à ces actions,
- Identifier le ou les responsables de chaque action.



#### Point d'attention : la mise en œuvre d'une réflexion sur le modèle socio-économique de sa structure

Deux questions se posent dès le lancement de la démarche : qui inclure dans la réflexion ? A quel moment la partager ? Il n'y a pas de pratique universelle, tout dépend de l'histoire de la structure, de la maturité de sa gouvernance, et de son appétence au sujet. Voici quelques exemples de ceux qui ont expérimenté cette réflexion :

- Constitution d'un groupe restreint « opérationnels et administrateurs » dès le démarrage de la réflexion. L'avantage est que les ressources clés sont impliquées très tôt. Le risque est que le processus s'étire dans le temps,
- Constitution d'un binôme « directeur / président ». L'avantage est que ce binôme peut prendre le temps nécessaire pour travailler « en chambre » sur le sujet et présenter leurs convictions au moment le plus utile pour la gouvernance et les équipes. Le risque peut être un sentiment de manque de dynamique participative dans une réflexion qui est structurante pour l'avenir de la structure.

Ce qu'il faut retenir :

- La démarche doit être apprenante et progressive pour s'inscrire dans le temps,
- Le défrichage de la réflexion peut se faire avec très peu de ressources mobilisées,
- Dès lors que des convictions émergent, la gouvernance et les équipes doivent nécessairement être impliquées.

Cette réflexion peut être initiée par la structure de façon autonome, mais elle peut également être réalisée avec l'aide d'un tiers de confiance. Dans tous les cas, elle nécessite de prendre le temps pour un réel recul.

#### Suivre et évaluer les fruits de sa démarche

Après avoir validé et partagé les fruits de la démarche, il est important de mettre en place un dispositif de suivi des décisions. La plupart étant inscrites dans un temps long, cela permettra de sécuriser une mise en œuvre opérationnelle, et de mesurer progressivement le chemin parcouru.

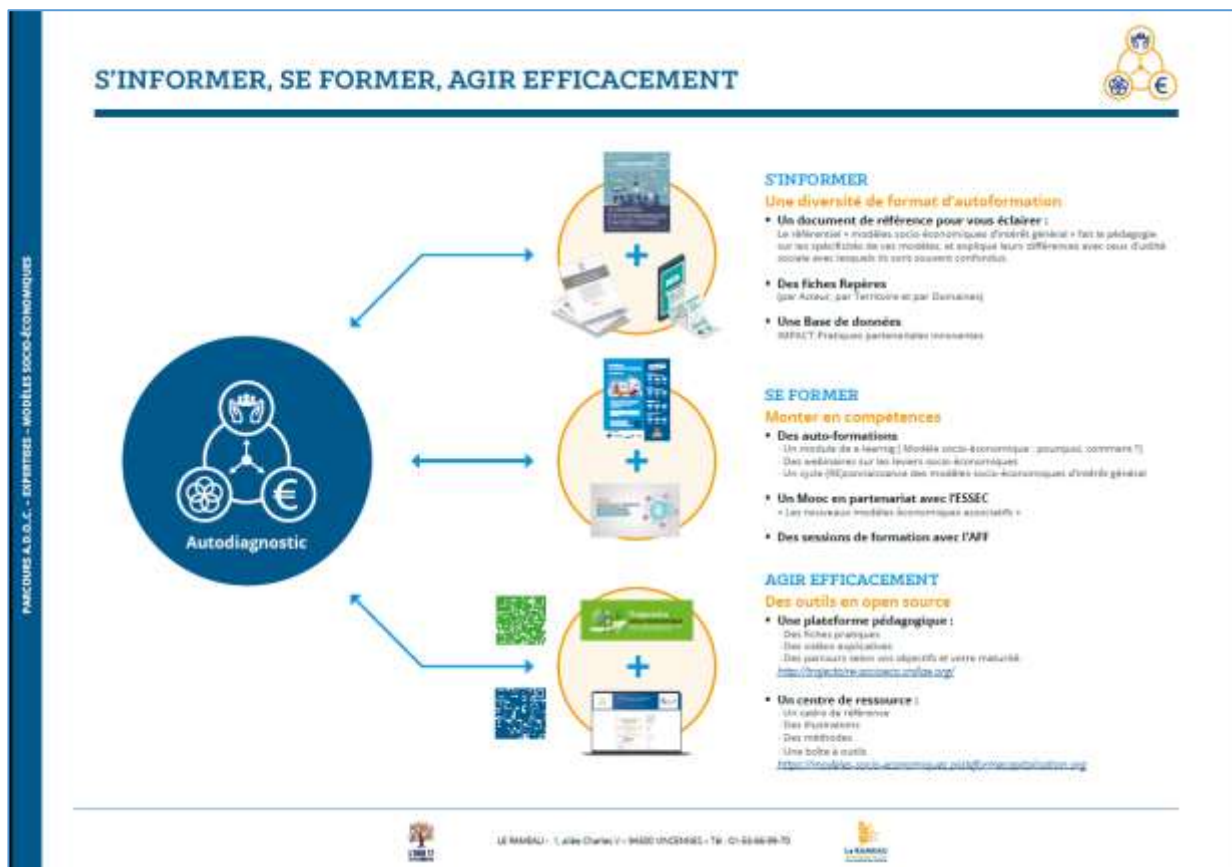
## B – Pour aller plus loin

L'exercice d'autodiagnostic n'est pas simple. Il met souvent en lumière des besoins de réflexions complémentaires, d'échanges. Ce n'est pas un exercice que l'on fait en une fois ! Il nécessite de revenir régulièrement dessus.

C'est pourquoi Le RAMEAU et ses partenaires mettent à disposition le **parcours A.D.O.C.** (Autodiagnostic, Données, Outils, Compétences) **pour vous permettre de poursuivre vos réflexions en autonomie.**



Grâce au cheminement de l'autodiagnostic, vous êtes en mesure de mieux cerner vos besoins en termes d'informations, de formation et/ou d'outils pour agir.



Plus d'informations : [https://www.lerameau.fr/reconnaissance\\_mse/](https://www.lerameau.fr/reconnaissance_mse/)