

ENQUÊTES SUR LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS DE JEUNESSE ET D'ÉDUCATION POPULAIRE

| - État des lieux | - Réflexions et expérimentations | - Besoins des associations | - Quelles réponses ?

## → COMMENT SOUTENIR LA VIABILITÉ DES PROJETS ASSOCIATIFS ?

Par Nadine Dussert, présidente du Fonjep



Photo : UNHAd

**Dans un contexte économique singulier et un environnement politique et réglementaire instable, comment les associations du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire font-elles pour assurer la viabilité de leur projet associatif ? Quels sont leurs besoins, leurs attentes, leurs réponses ?**

Début 2017, 2238 associations de jeunesse et éducation populaire ont accepté de répondre à une enquête du Fonjep pour faire le point sur ces questions. L'objectif de ce travail ? Mieux connaître les pratiques existantes et réfléchir aux actions à mener pour soutenir les associations qui souhaitent consolider ou faire évoluer leur modèle socio-économique.

Le taux de réponse à l'enquête le montrait déjà (56 % de réponse sur les 4000 associations interrogées) et les résultats le confirment : l'évolution des modèles socio-économiques est bien un enjeu, comme le déclare 1 association sur 3. Même si cela fait l'objet de réflexions et d'expérimentations à la fois dans les associations « têtes de réseau » et dans les associations « de terrain », ces dernières se mobilisent particulièrement sur le sujet.

Toutes sont sensibilisées au fait qu'une mutation est en cours et que les sources de financement doivent être diversifiées. Le mouvement est déjà entamé. Ce qui ne fait en rien oublier que l'économie des associations doit toujours être au service d'un projet sociétal. Gare à des solutions qui appauvriraient l'impact politique et social des associations. Chacune de ces solutions nouvelles doit être interrogée et mise en rapport avec le projet qu'elle doit conforter. Un processus d'évaluation sera indispensable dès le début de la démarche.

## → LES RÉFLEXIONS ET LES ACTIONS MENÉES PAR LES ASSOCIATIONS

Pour faire face à cet enjeu, les réflexions et les expérimentations des associations portent surtout sur la diversification des financements et des ressources.

### AGIR SUR LES LEVIERS ÉCONOMIQUES

Les ressources principales des associations sont les subventions publiques territoriales (pour 75 % des répondants) et nationales (pour 45 %), puis les revenus d'activités (pour 53 % des répondants) et les cotisations des adhérents (pour 30 % des répondants). Les associations qui explorent l'hybridation des ressources envisagent deux pistes majeures : le développement d'activités rémunératrices et le recours à des fonds privés, et notamment des entreprises. Elles cherchent aussi à réduire les

## → MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Un modèle socio-économique correspond aux moyens mobilisés au service du projet associatif. Il s'articule autour de trois axes principaux :



### Les richesses humaines

Nature et organisation des richesses humaines : bénévoles, salariés, services civiques, etc.



### Les leviers économiques

Financements, structuration des coûts.



### Les alliances & partenariats

Partenariats locaux, régionaux, nationaux. Partenariats publics, privés, privés non lucratifs.

C'est le système dynamique formé par ces différents moyens ainsi que sa cohérence avec le projet associatif qui caractérisent le modèle économique d'une association.

**Or, les modèles socio-économiques des associations sont bousculés**, car il faut faire face à des besoins sociaux de plus en plus complexes, avec des ressources financières publiques qui se raréfient, avec un contexte réglementaire et juridique de plus en plus dense, et avec des relations de partenariat bouleversés par la réorganisation des compétences territoriales.

Ces changements mettent en péril un certain nombre d'associations de jeunesse et d'éducation populaire, ce qui les amène à repenser leur modèle socio-économique pour continuer à faire vivre leur projet associatif.

## → L'ÉVOLUTION DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES EST UN ENJEU POUR 1 ASSOCIATION SUR 3.

**60%** des associations mènent une réflexion sur le sujet.

**40%** expérimentent de nouveaux modèles.

## → PORTAIT DES ASSOCIATIONS QUI ONT RÉPONDU À L'ENQUÊTE



99 % des associations emploient des salariés



90 % ont un budget supérieur à 100 k€



21 % sont des têtes de réseau

### Leurs principales sources de revenus

- Les subventions publiques territoriales (pour 75 % des répondants) et nationales (pour 45 %)
- Les revenus d'activités (pour 53 % des répondants)
- Les cotisations des adhérents (pour 30 % des répondants)

### Des ressources hybrides

- Le financement par des entreprises privées et des fondations se développe.
- Les associations combinent d'ores et déjà des financements variés, même si la subvention domine.

coûts en tentant de mutualiser des moyens et ressources avec d'autres partenaires, ou en supprimant des dépenses.

« L'obtention d'un agrément d'espace de vie sociale a permis de consolider le poste. Les prestations de services extérieurs permettent d'avoir de la trésorerie en attendant les subventions. »

*Une association locale*

« Nous réfléchissons à la mise en place de groupements d'employeurs, et nous expérimentons la mutualisation des moyens inter-fédération à l'échelle de la nouvelle région : groupements d'achats, création d'un fonds de dotation, recherche de partenariats privés. »

*Une tête de réseau départementale*

## ORGANISER LES RICHESSES HUMAINES

L'organisation des richesses humaines est un angle de réflexion souvent évoqué. Les associations cherchent notamment à trouver le bon équilibre entre ressources salariées, bénévoles et services civiques. Elles explorent aussi de nouveaux modes de travail qui modifient le rapport entre salariés et bénévoles et intègrent une plus grande participation des adhérents, voire plus largement des citoyens.

« Nous réfléchissons à un modèle plus coopératif, au sens d'une plus grande intégration de l'ensemble des salariés aux décisions et à la gestion de l'association. »

*Une tête de réseau nationale*

« Nous travaillons notamment à promouvoir l'engagement éducatif par le biais du service civique en formant au BAFA les volontaires pour leur permettre de pérenniser leur engagement au-delà de leur période de volontariat. »

*Une association d'envergure départementale*

## DÉVELOPPER LES ALLIANCES ET PARTENARIATS

Le développement des partenariats est d'abord envisagé avec des pairs pour développer des coopérations. Les associations réfléchissent aussi à des partenariats avec des entreprises, mais cela semble moins souvent se concrétiser par des expérimentations. Elles aimeraient enfin pouvoir renforcer le dialogue et le partenariat avec les pouvoirs publics.

« Des temps hebdomadaires ont été aménagés pour rencontrer de nouveaux partenaires (collectivités, associations), afin de renforcer et élargir le réseau de l'association. »

*Une association d'envergure régionale*

« Les enjeux sur les baisses de dotations obligent notre structure à avoir une réflexion sur les modes de gestion et de construire des projets avec plusieurs partenaires ayant les mêmes impératifs opérationnels. »

*Une association locale*

## D'AUTRES PISTES ENCORE PEU EXPLORÉES

D'autres pistes de réflexion et d'expérimentation sont plus rarement évoquées par les associations. L'essence même du projet associatif est par exemple peu discutée ou aménagée. La gouvernance, bien que questionnée en filigrane, n'est que rarement abordée directement. Enfin, la question de l'utilité sociale des actions et du projet n'est pas intégrée aux réflexions.

« Nous avons mis à jour notre projet associatif ainsi que notre projet stratégique de développement avec l'appui d'un DLA. Nous prévoyons de participer à la formation proposée par notre OPCA (Uniformation) portant sur les adaptations aux mutations économiques. »

*Une association d'envergure départementale*



## → QUELS SONT LES BESOINS DES ASSOCIATIONS ?

Plus de 1000 associations ont exprimé des attentes et des besoins pour faire face aux enjeux liés à l'évolution de leur modèle socio-économique. Ces demandes portent sur trois points principaux : un besoin d'accompagnement, une demande de ressources supplémentaires, un appui pour mieux valoriser l'existant et faire reconnaître leur action.

### ÉCHANGER ENTRE PAIRS, SE FORMER, ÊTRE INFORMÉS, SE FAIRE CONSEILLER

Ce besoin d'accompagnement est largement partagé par les associations qui se sont exprimées. Elles souhaitent principalement :

- Avoir des temps d'échange avec leurs pairs pour partager les réflexions et expériences qui portent sur les modèles économiques, mais aussi sur la gouvernance et le projet associatif.
- Disposer d'informations (publications, guides, conférences) sur les modèles économiques, pouvoir accéder à des études et des récits d'expériences qui témoignent d'innovations et de pratiques qui fonctionnent dans différents secteurs d'activité.
- Bénéficier de formations pour se professionnaliser dans le domaine des ressources humaines et du management, pour mieux connaître les nouveaux outils de financement (crowdfunding par exemple), pour affiner leurs connaissances sur les aspects juridiques (changement de statut, etc.)
- Se faire accompagner et conseiller pour effectuer un diagnostic et évaluer la situation, pour développer une réflexion stratégique sur la mise en place de nouveaux modèles, ou pour un appui opérationnel sur l'organisation, la finance, l'appui au montage de dossiers de subventions, le marketing, etc. Dans ce domaine, les associations attendent un accompagnement spécialisé, adapté aux acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Il nous faudrait des temps d'échanges et de réflexion sur les différents modèles économiques, une analyse sur leurs forces et faiblesses. Des supports « accessibles » permettant d'alimenter des débats avec les bénévoles dirigeants.

*Une tête de réseau régionale*

Il nous faut de la formation, une aide pour faire un diagnostic, et un accompagnement personnalisé, adapté à notre association et de la réalité de son territoire.

*Une association locale*

### DÉVELOPPER LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES, ET CONSACRER DU TEMPS À LA STRATÉGIE

Les associations ont besoin de ressources complémentaires pour faire face aux enjeux. Elles souhaitent d'abord une augmentation des subventions publiques. Mais elles ont aussi besoin de renforcer leurs ressources humaines en attirant plus de bénévoles et en embauchant des salariés avec des compétences spécifiques (par exemple en matière d'animation des ressources humaines ou en communication numérique). Enfin, elles déclarent manquer de temps pour penser leur stratégie et leur transformation.

Nos besoins ? Accompagnement sur les compétences. Soutien d'un réseau de partenaires convaincus. Moyens humain et financier. Et du temps, du temps, du temps... pour de la recherche (de plus en plus rarement financée et/ou considérée).

*Une association locale*

Nous avons besoin de financements qui rémunèrent les activités que nous effectuons. Nous nous sentons pris dans une course effrénée à l'efficacité qui nous conduit à proposer toujours davantage de services alors même que nos moyens financiers baissent d'année en année. (...) De la même façon, notre capacité à constituer une équipe et à nous professionnaliser (...) est inexistante puisque nous arrivons à peine à « récolter » un financement salarié à hauteur de 70 %.

*Une tête de réseau départementale*

## BOITE À OUTILS

### Centre de Ressources numérique sur les modèles socio-économiques associatifs

Le RAMEAU/ADASI, juillet 2016  
<https://modeleecoassociatif.wordpress.com>

Un ensemble de documents destiné aux associations et têtes de réseau souhaitant prendre du recul ou se lancer dans une démarche de transformation de leur modèle socio-économique.

### Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs : Typologie des modèles de ressources financières

CPCA (désormais Mouvement associatif) - janvier 2014  
<https://lemouvementassociatif.org>

Cet ouvrage propose une typologie de 7 modèles de ressources financières, ce qui donne aux responsables associatifs des clés de lecture de leur modèle socio-économique.

### SOLFIA, les solutions de financement pour les associations

France Active - Centre national d'animation et de ressources sur le financement, 2014  
<http://solfia.org>

Ce portail propose aux associations des fiches outils pour accompagner dans leurs recherches de financements.

### Recherche sur les modèles socio-économiques des associations

Jean-Louis Laville, Renaud Sainsaulieu, L'association. Sociologie et économie, Fayard-Pluriel, 2013.

Christian Hoarau, Jean-Louis Laville, La gouvernance des associations, Erès poche, 2013

Julien Bernet, Philippe Eynaud et al. La gestion des associations, Erès, 2016

Ces 3 ouvrages regroupent les résultats d'une démarche de recherche pluridisciplinaire impliquant les dirigeants associatifs, et qui a permis de dégager les modèles socio-économiques des associations puis les implications en termes de gouvernance et de gestion.

## FAIRE MIEUX CONNAÎTRE ET RECONNAÎTRE L'ACTION MENÉE

Afin de bénéficier d'une meilleure reconnaissance et donc d'un meilleur appui de l'État et des collectivités, les associations expriment le besoin de mieux valoriser leurs actions, leurs savoir-faire et leur capacité à répondre à la demande sociale et aux enjeux sociétaux. Cette communication leur permettrait de mieux faire prendre en compte les conditions de réalisation de leur projet auprès des pouvoirs publics : simplification administrative, fiscalité etc.

Après avoir travaillé sur son organisation interne, la structure doit faire évoluer son rapport à l'environnement : s'inscrire dans de nouveaux réseaux, travailler beaucoup plus en partenariat, faire connaître ses activités, les valoriser qualitativement et quantitativement...

Une association locale

Nous avons besoin d'une reconnaissance réelle de la plus-value sociale du travail associatif. Nous devons pouvoir travailler sur des conventions triennales et des évaluations concertées afin de dégager du temps et se projeter à moyen terme. (...) le secteur associatif souffre de plus en plus de redondances administratives et de logiques événementielles ce qui freine les initiatives et innovations avec des retombées sociales à long terme.

Une association d'envergure régionale

## COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS DES ASSOCIATIONS ?

À la suite de cette enquête, le Fonjep va poursuivre sa démarche en étudiant les expérimentations menées par les associations qui ont réussi la transformation de leur modèle socio-économique, pour identifier et évaluer ce que sont les facteurs clés qui ont fait leur succès. Il reste ensuite à construire une réponse structurée adaptée aux besoins des associations. Pour mettre en place une dynamique à la hauteur des enjeux et de la demande des associations de jeunesse et d'éducation populaire, le Fonjep réfléchit à un dispositif qui pourrait articuler 4 briques d'action : capitaliser, expérimenter, diffuser et accompagner.

### 1-CAPITALISER

Rendre visible et lisible le cheminement des associations « pionniers » dans leur réflexion sur leur modèle économique, et qui ont atteint des résultats concrets.

### 2-EXPÉRIMENTER

Développer une méthodologie et une boîte à outils d'accompagnement permettant aux gouvernances associatives de jeunesse et d'éducation populaire de faire évoluer leur modèle socio-économique à partir d'approches plurielles.

### 4-ACCOMPAGNER

Déployer la méthode d'accompagnement ainsi construite si les résultats sont à la hauteur des attentes.

### 3-DIFFUSER

Faire connaître et valoriser le fruit de la capitalisation et de l'expérimentation.

**FONJEP**  
Fonds de coopération  
de la jeunesse et de l'éducation populaire

51, rue de l'Amiral Mouchez  
75013 Paris  
Tél. : 01 43 13 10 30  
secretariat@fonjep.org  
www.fonjep.org

Directrice de publication :  
Nadine Dussert

Rédaction et mise en page :  
Le Comptoircoop