

Une association cofondée par :



Une association partenaire de :



lafrancesengage.fr



Association pour le Développement de l'Accompagnement
à la Stratégie et à l'Innovation des projets d'Intérêt Général

Travaux & réflexions du FONJEP sur l'appui des associations Jeunesse et Education Populaire



SUPPORT DE RESTITUTION du 23 mars 2017

Rappel de la démarche

REFLEXION COLLECTIVE

Deux temps d'échanges et de réflexions autour :

- ✓ du projet des acteurs de Jeunesse et d'Education Populaire
- ✓ des problématiques du secteur en matière de modèle socio-économique
- ✓ du positionnement du FONJEP en matière d'appui des structures JEP

2 séances d'échange du groupe de travail constitué de représentants du FONJEP et du CNAJEP

IDENTIFICATION DES ACTIONS & BESOINS DU MONDE JEP

Une enquête en ligne afin d'identifier les actions et réflexions menées en matière de modèle socio-économique par les structures JEP

Une enquête en ligne auprès de 4000 structures Jeunesse et Education Populaire

Des entretiens auprès d'acteurs pionniers menant des réflexions / actions en matière de modèle socio-économique

3 entretiens menés auprès de

- L'Union régionale des centres sociaux de Rhône Alpes
- La Fédération régionale des MJC de Languedoc Roussillon
- L'association nationale des CEMEA

ECLAIRAGE EXTERNE

Des éclairages sur les actions et expérimentations innovantes

- Une action innovante menée par un secteur / l'expérimentation du CRDLA Environnement
- Une action innovante par un investisseur solidaire, SOLIFAP, acteur du mal logement
- Des outils clés existants

Objet : cadrer un projet global FONJEP, en lien avec le CNAJEP, d'appui des structures du secteur jeunesse et éducation populaire sur les questions de modèle socio-économique

- ▶ **Le « monde » JEP et le FONJEP - problématiques et premières hypothèses de positionnement**
- ▶ La vision des acteurs terrain - problématiques, actions / réflexions et besoins – Regards croisés via : une enquête en ligne / le témoignage de 3 acteurs JEP / des éclairages sur des actions / expérimentations pionnières
- ▶ Les conclusions, le cadrage du programme à développer et la scénarisation

Le monde de la Jeunesse et de l'Education Populaire en quelques mots

- ▶ Les acteurs du monde de la Jeunesse et de l'Education Populaire se reconnaissent dans un projet qui a vocation à contribuer à l'émancipation individuelle et collective des citoyens
- ▶ Le monde de la Jeunesse et de l'Education Populaire est incarné par des associations avec une pluralité de modèles en terme de
 - ▶ **Bénéficiaires** : des citoyens avec des situations variées (âges, ...)
 - ▶ **Thématiques** : habitat, culture, ...
 - ▶ **Envergure de l'action** : national, régionales, ...
 - ▶ **Modèle socio-économique** : taille de la structure, budget, ressources humaines,...
- ▶ ... mais qui partagent des principes d'action communs :
 - ▶ Des citoyens bénéficiaires positionnés comme **acteur** de leur apprentissage
 - ▶ Un **engagement militant** pour une société plus juste et plus solidaire
 - ▶ Des projets associatifs qui reposent sur l'**action**

Repères

- 1 jeune sur 2 rencontre dans son parcours une association de Jeunesse et d'Education Populaire
- Un acteur de coordination du secteur : le CNAJEP
- Un agrément national de l'Etat, l'agrément JEP, label de qualité accordant une reconnaissance aux acteurs labellisés comme partenaire privilégié des pouvoirs publics

Un projet en faveur de l'émancipation individuelle et collective des citoyens

Le FONJEP, acteur clé du monde de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire

- ▶ **Le FONJEP a vocation à soutenir les projets associatifs de jeunesse et d'éducation populaire**
- ▶ **Sa spécificité est d'être un dispositif unique de co-gestion et de coopération entre l'Etat, les collectivités et les associations sur le territoire. Cette spécificité s'incarne dans son conseil d'administration qui regroupe**
 - ▶ Des acteurs associatifs : UNHAJ, UFCV, FCSS, MRJC, ...
 - ▶ L'Etat notamment au travers du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
- ▶ **Le FONJEP met œuvre 3 activités principales :**
 - ▶ La gestion des postes FONJEP
 - ▶ La gestion de plusieurs dispositifs de solidarité internationale destinés aux jeunes : le Volontariat de Solidarité Internationale (VSI) et les chantiers Jeunes (VVV-SI et JSI)
 - ▶ La conservation des archives des associations de jeunesse et d'éducation populaire

Repères et chiffres clés 2015 Du FONJEP

- Création en 1964
- 850 associations adhérentes
- 5645 « postes d'animation FONJEP » sur le territoire qui représentent 50M d'€ de subventions
- 1706 volontaires dans le cadre du VSI dans 89 pays qui représentent 6,5M d'€ de subventions
- 718 jeunes engagés dans les chantiers de jeunes
- Ressources :
 - 1,3M d'€ de budget
 - 10 salariés

Le FONJEP, un acteur clé de consolidation des structures JEP

Le monde JEP : les grandes évolutions du contexte

Une raréfaction et transformation des ressources

- ▶ Des ressources qui se raréfient
- ▶ Des ressources qui évoluent fortement notamment sur 2 aspects majeurs :
 - Transformation des logiques de financement des acteurs publics
 - Transformation des logiques d'engagement

Un contexte politique et réglementaire instable

- ▶ Des transformations territoriales avec la loi NOTRe qui bouleversent les relations établies avec les pouvoirs publics locaux (transfert de compétence, ...)
- ▶ Des réglementations juridiques et fiscales pesantes : des modes de conventionnement complexes et lourds méconnus par une partie des pouvoirs public telles que les communes

Une complexification des besoins

- ▶ Une précarisation des populations,
- ▶ Une évolution des attentes des jeunes : succès des réseaux sociaux, ...
- ▶ ... qui nécessitent d'apporter de nouvelles solutions adaptées à la demande sociale

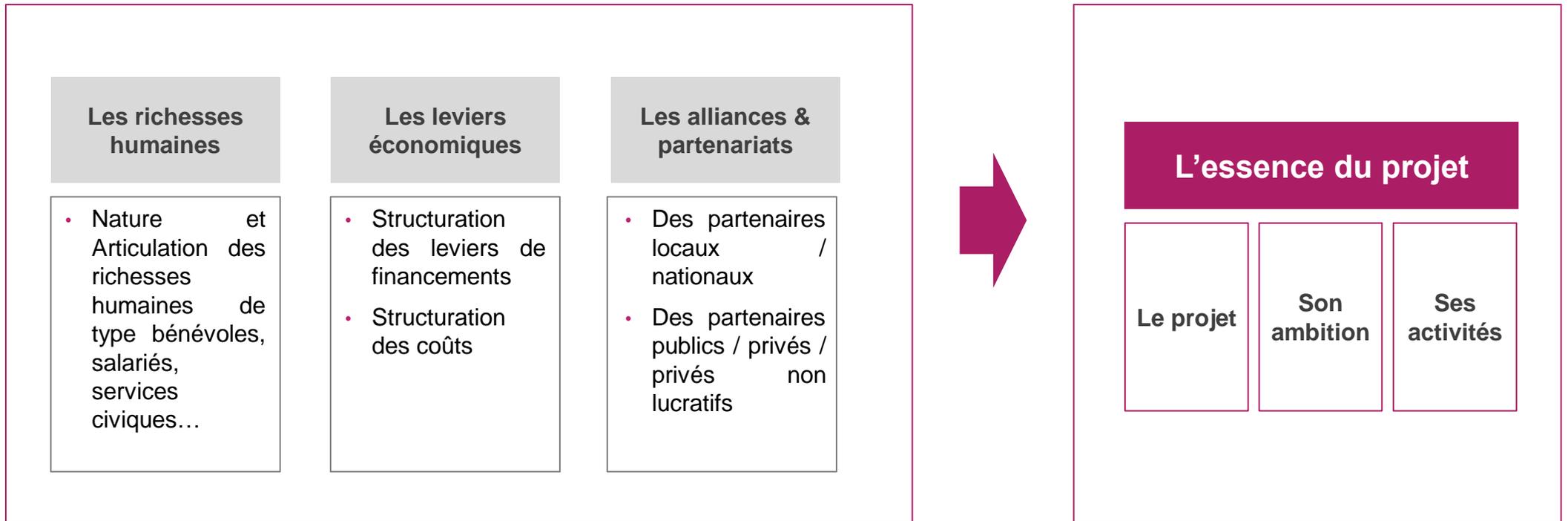
Un manque de compétences / ressources pour répondre aux problématiques de modèle socio économique

- ▶ Un manque de formation et de partage d'expérience sur les problématiques de modèle économique
- ▶ Des dispositifs externes type DLA pas toujours pertinents sur les questions de modèle socio économique
- ▶ Des dispositifs internes gérés par les têtes de réseau encore insuffisamment développés ou en difficulté
 - ✓ Un appui économique aux associations (sous forme de relais de trésorerie par exemple) mis à mal par les difficultés économiques des têtes de réseau
 - ✓ Des questionnements très forts sur les dispositifs d'accompagnement à mettre en œuvre pour répondre aux besoins des associations

Rappel : les caractéristiques d'un modèle socio économique

3 leviers

Au service du... **Projet associatif**



Le modèle socio économique au service du projet associatif

pour aller plus loin : éléments en ANNEXE du rapport global

Les problématiques de modèle socio-économique

- ▶ Des modèles socio-économiques de plus en plus contraints et complexes
- ▶ ... qui mettent en risque l'ensemble des acteurs se reconnaissant JEP

2.3 Les problématiques de modèle socio économique

Les richesses humaines

<h4>Une précarisation des emplois</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Un phénomène de développement des emplois aidés ▶ Une hausse du nombre de licenciements en raison des difficultés économiques ▶ ... qui viennent précariser l'emploi du secteur 	<h4>Une transformation du bénévolat</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▶ De moins en moins de bénévoles, rebutés par les contraintes administratives et réglementaires croissantes ▶ Des administrateurs bénévoles qui sont confrontés à de fortes difficultés : une transformation rapide du contexte externe, des restructurations à mettre en œuvre, ... 	<h4>Des nouvelles ressources disponibles</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Le développement des services civiques ▶ Le développement du mécénat des actifs
--	--	--

Des richesses humaines contraintes et en transform

ADASI 14

2.3 Les problématiques de modèle socio économique

Les leviers économiques

<h4>Une raréfaction des ressources...</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Une baisse tendancielle des subventions publiques ▶ Des bénéficiaires précarisés, de moins en moins à même de payer les services proposés ▶ Des difficultés particulièrement prégnantes pour les têtes de réseau davantage dépendantes des subventions publiques 	<h4>...dans un environnement économique de plus en plus complexe...</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Une volatilité des ressources liée aux crises économiques successives et aux alternances politiques ▶ Des relations avec les pouvoirs publics qui tendent vers une logique de prestation ▶ Des retards dans le paiement des subventions 	<h4>... qui génère d'importantes difficultés économiques</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Des fonds propres qui diminuent ▶ La vente du patrimoine des associations pour renflouer le budget ▶ Une multiplication des dépôts de trésorerie
---	--	--

Des moyens économiques fortement menacés

ADASI 11

2.3 Les problématiques de modèle socio économique

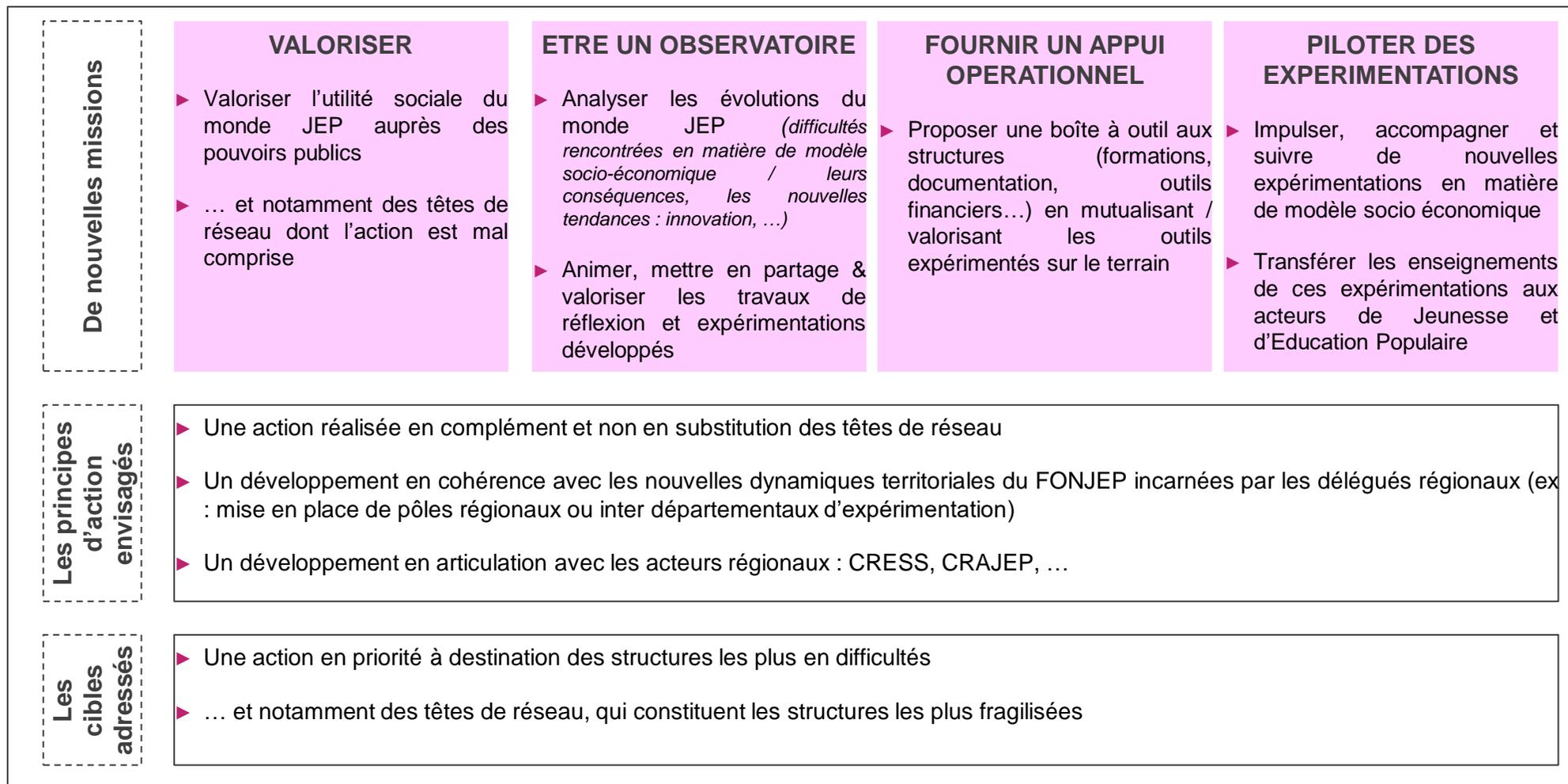
Les alliances et partenariats

<h4>Une instabilité de la relation avec les partenaires publics</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Un partenaire important, pourvoyeur de subventions ▶ Des enjeux forts de développement des alliances avec les communautés de communes ▶ Mais des relations complexes et instables : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un sentiment d'instrumentalisation comme opérateur de politique publique ✓ Un sentiment d'incompréhension des besoins associatifs par les partenaires publics (impossibilité de constituer des fonds propres, ...) 	<h4>Le développement des partenariats inter-associatifs</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Des phénomènes de mutualisation (locaux, employés, ...) et de coopération (regroupement pour obtenir des financements, ...) ▶ Des partenariats pouvant aller jusqu'à la fusion, souvent impulsée par des regroupements territoriaux 	<h4>Des questions de partenariats</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Des craintes avec les valeurs ▶ Un manque pour identifier et contractualiser avec des partenaires privés
---	---	--

Des partenariats historiques avec les acteurs publics qui tendent à se complexifier, de nouveaux partenariats avec les acteurs associatifs, des partenariats privés encore peu investigués

ADASI FONJEP 12

2.4 Les premières hypothèses de positionnement du FONJEP en matière d'appui aux structures de Jeunesse et d'Education Populaire au regard des problématiques identifiées



- ▶ Le « monde » JEP et le FONJEP - problématiques et premières hypothèses de positionnement

- ▶ La vision des acteurs terrain - problématiques, actions / réflexions et besoins – Regards croisés via : une enquête en ligne / le témoignage de 3 acteurs JEP / des éclairages sur des actions / expérimentations pionnières**

- ▶ Les conclusions, cadrage du programme à développer et scénarii

La vision des acteurs terrain – l'enquête en ligne

Méthodologie et taux de retour

Population interrogée

4002 structures Jeunesse et Education Populaire

- bénéficiaires, ou ayant bénéficié, d'un poste FONJEP
 - Ou adhérentes au CNAJEP
- Ou, des structures nationales ayant effectué une demande d'agrément JEP

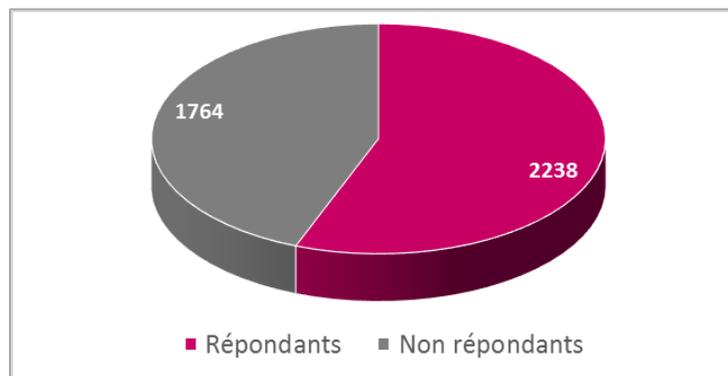
Approche méthodologique

Une enquête en ligne avec des questions ouvertes ou fermées

Une analyse des résultats par l'ADASI

Date de réalisation de l'enquête

Du vendredi 27 janvier au vendredi 10 février



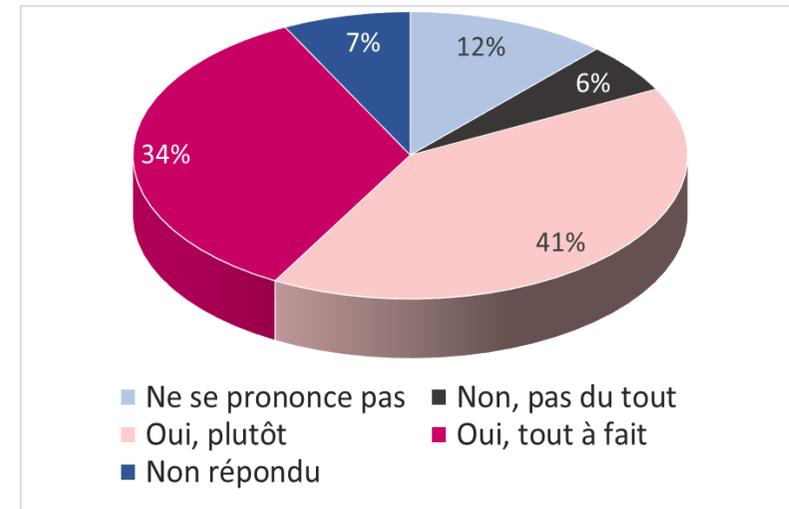
Un taux de réponse de 56 %

La vision des acteurs terrain – l'enquête en ligne

Caractéristiques des structures répondantes

- ▶ 99 % des structures répondantes sont employeuses
- ▶ 90 % des structures répondantes ont un budget de plus de 100 K€
 - ▶ 50 % : un budget entre 50 et 300 K€
 - ▶ 40 % : un budget entre 500K€ et 1 M€
- ▶ 3 sources principales de revenus :
 - ▶ Les subventions publiques
 - ▶ Les revenus d'activités
 - ▶ Les cotisations des adhérents

Diriez-vous qu'il y a un enjeu à faire évoluer le modèle socio-économique de votre structure ?



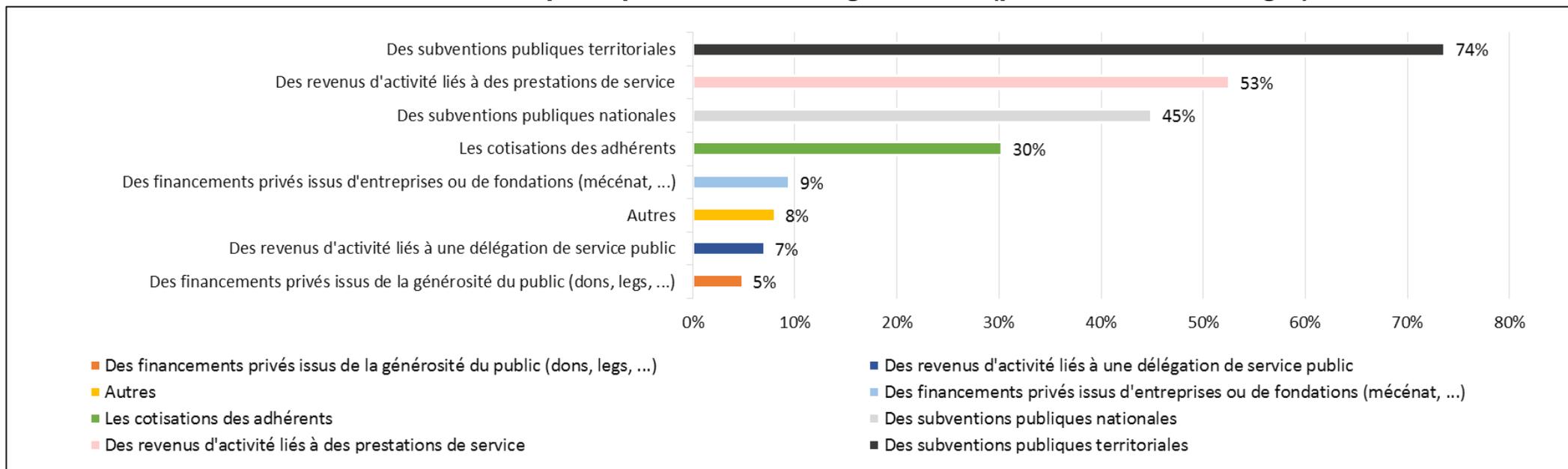
- ▶ **L'évolution du modèle socio-économique : un enjeu pour 75 % des structures répondantes**

Une association sur trois perçoit comme majeur l'évolution de leur modèle socio-économique

Structuration des ressources financières des associations ayant répondu

Les ressources principales des structures répondantes

Quelles sont les ressources principales de votre organisation (plus de 30% du budget) ?



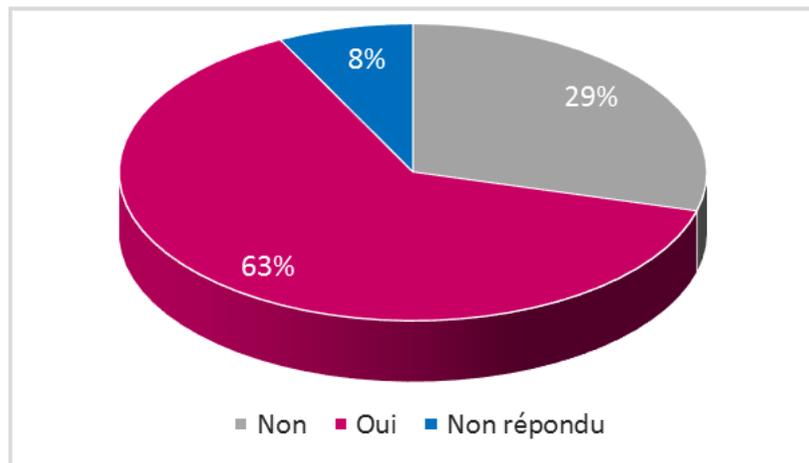
- ▶ **3 sources de revenus principales, qui constituent chacune plus de 30% des ressources financières des structures répondantes :**
 - ▶ En premier lieu, les **subventions publiques** avec
 - ✓ D'abord les subventions publiques territoriales qui constituent une ressource importante pour 75% des structures répondantes
 - ✓ Dans une moindre mesure, les subventions publiques nationales pour 45% des répondants
 - ▶ Les **revenus d'activités**, pour 53% des structures répondantes
 - ▶ Les **cotisations des adhérents**, pour 30% des structures répondantes
- ▶ De **nouveaux leviers** : un levier financement entreprise / fondation structurant pour près de 10 % et un levier « autre » (à investiguer) lui aussi structurant pour près de 10 % des structures

Une diversité de modèles existants (même si la subvention reste un levier structurant) et une hybridation des ressources déjà en route !

La vision des acteurs terrain – l'enquête en ligne

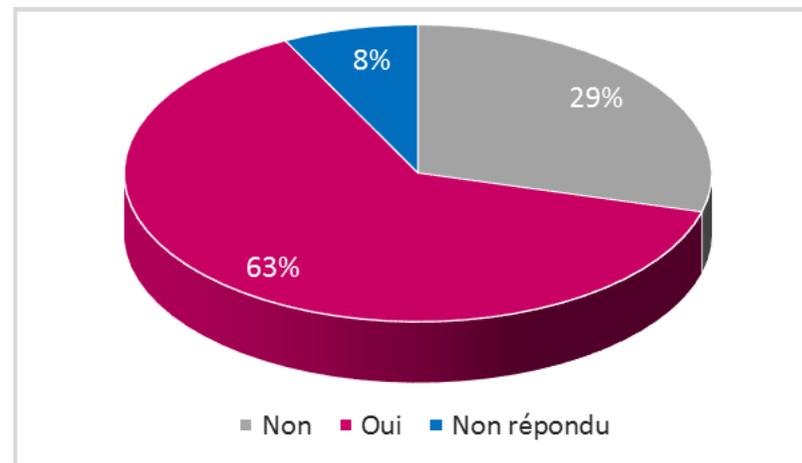
Les travaux de réflexions en matière de modèle socio-économique

Des travaux de réflexion ont-ils été menés, ou sont-ils en cours, pour faire évoluer le modèle socio-économique de votre structure ?



- ▶ 63 % des structures répondantes mènent des réflexions sur la question du modèle socio-économique

Des expérimentations ont-elles été menées, ou sont-elles en cours, pour faire évoluer le modèle socio-économique de votre structure ?



- ▶ 40 % des structures répondantes mettent en œuvre des expérimentations pour faire évoluer leur modèle socio-économique

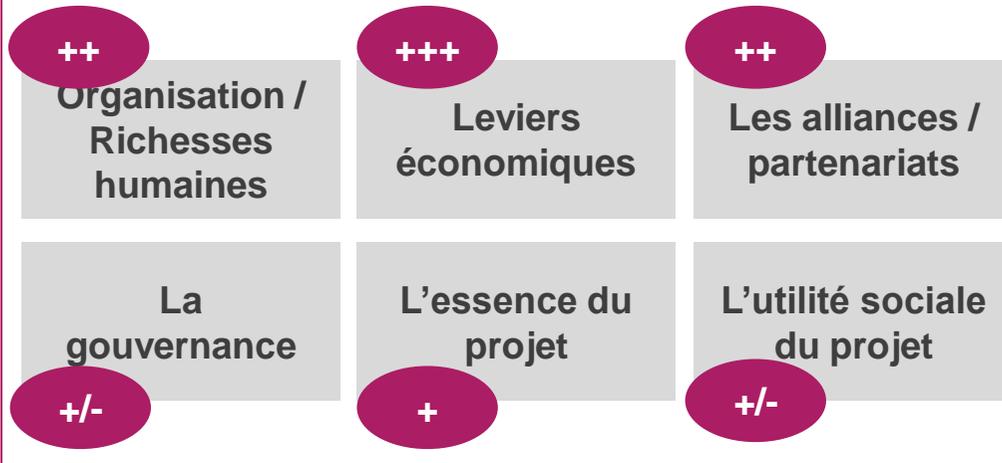
- ▶ Une préoccupation marquée pour les problématiques de modèle socio économique qui s'exprime au travers de réflexions (pour 63% des répondants) et d'expérimentations (pour 40% des répondants)
- ▶ Des actions menées par tous les types de structures répondantes qu'il s'agisse de tête de réseau ou non, et tout particulièrement par les structures d'envergure départementale ou régionale

La vision des acteurs terrain – l'enquête en ligne

Typologies d'actions / réflexions menées

Pouvez-vous nous décrire en quelques mots ces réflexions ou expérimentations menées en matière de modèle socio économique ?

3 typologies d'action / réflexion menées qui portent sur



Echange avec des pairs

Formation

Accompagnement

3 modalités d'appui à la mise en œuvre de la réflexion

- ▶ 2 axes particulièrement investigués
 - ▶ L'hybridation des ressources avec le développement d'activités rémunératrices et des fonds privés, particulièrement pour les structures non têtes de réseau
 - ▶ Les actions de mutualisation entre associations, particulièrement pour les têtes de réseau

La vision des acteurs terrain – le témoignage de trois têtes de réseau JEP

Leurs actions / réflexions

Par des têtes de réseau régionales

L'Union Régionale des Centres Sociaux
Rhône Alpes

La Fédération Régionale des MJC de
Languedoc Roussillon

Par une tête de réseau nationale

L'association nationale des CEMEA

Des travaux de réflexion qui s'inscrivent dans une réflexion globale du réseau national

- ▶ Des **travaux de réflexion** entre fédérations départementales et l'union régionale avec de premières pistes identifiées (mutualisation, coopération ...)

- ▶ La mise en place d'un groupe de travail pour
 - ✓ Analyser les problématiques de modèle socio économique existantes
 - ✓ Réaliser des actions de prospective
 - ✓ Analyser les retours d'expérience et les bonnes pratiques du réseau à généraliser

- ▶ Une **fonction d'observatoire des centres sociaux** notamment sur leur modèle socio-économique
- ▶ L'**accompagnement des centres sociaux** dans l'évolution de leur modèle socio-économique au travers du **re-questionnement de leur projet associatif** et de l'investigation de nouveaux leviers de financements

- ▶ Le **développement de l'action des MJC en alliance avec les acteurs du territoires**
 - ✓ Une **action** à visée sociale ou éducative **impulsée par la tête de réseau régionale**
 - ✓ ...en **coopération avec des acteurs du territoires** : institutionnels, les pouvoirs publics et associatifs
 - ✓ ...en intégrant les MJC du territoire dans les travaux

- ▶ Des expérimentations sur les **mécanismes d'appui de la tête de réseau** aux associations régionales
 - ✓ Redéfinition du processus de prévention des situations à risque
 - ✓ Redéfinition du processus de soutien financier de l'association nationale

Apport clé : Une appréhension nouvelle du sujet : la consolidation du modèle économique passe avant tout par un questionnement du projet associatif

Apport clé : Une prise de conscience de la nécessité de s'ouvrir aux acteurs du territoire pour une action plus pertinente et un modèle économique consolidé

Apport clé : Une appréhension fine de la structuration des modèles économiques du réseau, des enjeux et des bonnes pratiques généralisables

3 natures d'actions / réflexions complémentaires

La vision des acteurs terrain – vision externe

Des actions pionnières et des outils existants

► Une expérimentation innovante : CRDLA Environnement

► 2014 : Enquête modèle économique des associations d'environnement

► 2015/2016 : Expérimentation Accompagnement collectif de 8 structures associative

- NB : 2016 – lancement d'une expérimentation par la CRESS Rhône-Alpes sur le même format pour 5 têtes de réseau d'une même région

► 2016/2017 : Elaboration de la plateforme « Trajectoire socio-économique. Prendre en main le modèle socio-économique de mon association d'environnement » - *lancement juin 2017*

- adaptation des outils d'accompagnement produits en 2015,
- production de supports pédagogiques communicants pour une meilleure appréhension de la démarche

► Un acteur pionnier : SOLIFAP

► Société d'investissements solidaires de la Fondation Abbé Pierre ayant pour vocation d'apporter un appui structurel aux associations qui œuvrent contre le mal logement,

► 3 leviers selon plusieurs modes d'intervention :

- **Levier foncier** : mise à disposition de logements via des baux emphytéotiques,
- **Levier financier** : apports financiers de haut de bilan (prêt, prise de participation), apports en garantie,
- **Levier conseil** : accompagner les acteurs dans leur stratégie de développement et sécuriser leur modèle socio-économique

► Des outils clés :

► Typologies modèles de ressources financières – CPCA – janvier 2014

► CRDLA Financement :

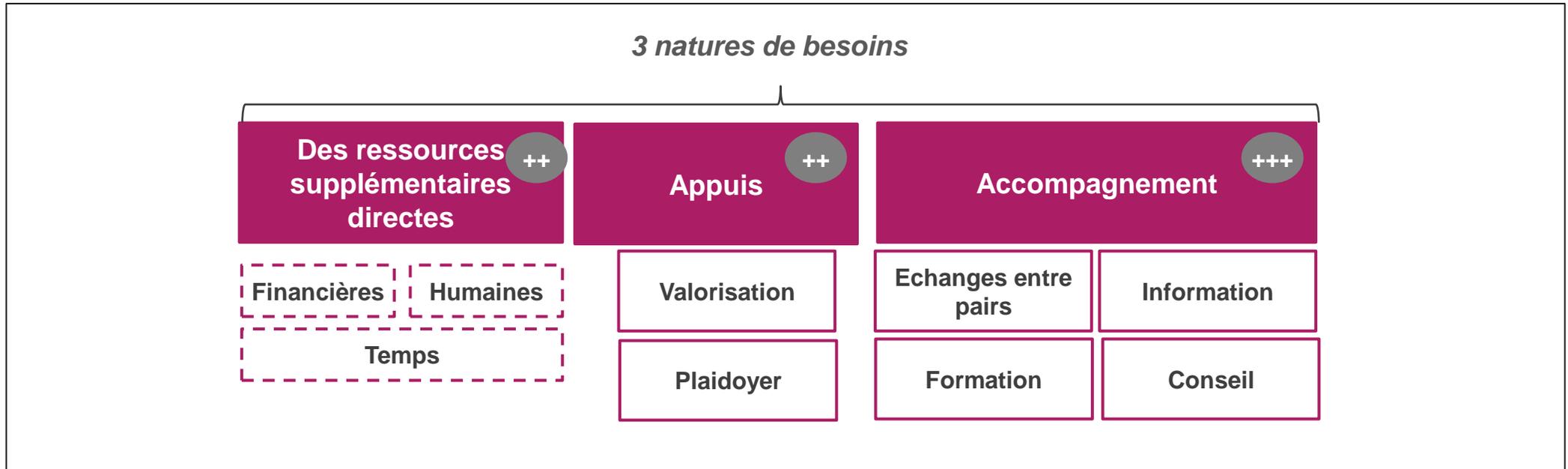
- Portail SOLFIA
- Guide Associations et Financements
- Guide Modèle Economique (à paraître)

► Centre Ressources MSE – Le RAMEAU

La vision des acteurs terrain

Les attentes et besoins en matière de MSE

Quels sont vos besoins et attentes pour consolider ou faire évoluer votre modèle socio-économique?



- ▶ **Des besoins et attentes exprimés par plus de 50% des répondants, de même nature qu'il s'agisse de tête de réseau ou non**
 - ▶ Avant tout, des besoins d'accompagnement au travers d'échanges, de la mise à disposition d'informations, de formations et d'accompagnement
 - ▶ Des besoins d'appuis sous forme de plaidoyer et valorisation de l'action menée auprès des pouvoirs publics et du grand public
 - ▶ Des besoins de ressources supplémentaires qu'il s'agisse de ressources financières, humaines ou de temps

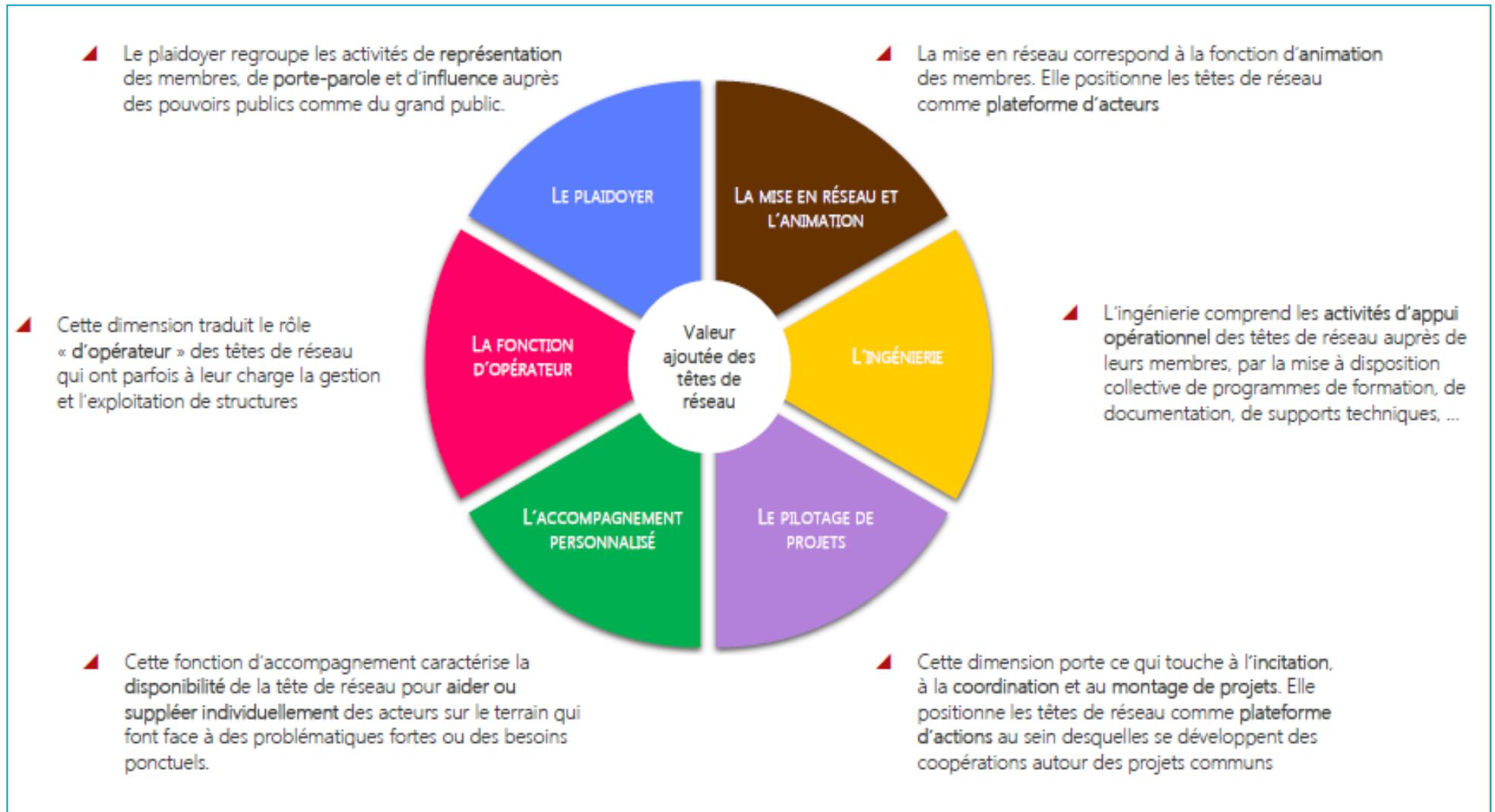
- ▶ Le « monde » JEP et le FONJEP - problématiques et premières hypothèses de positionnement
 - ▶ La vision des acteurs terrain - problématiques, actions / réflexions et besoins – Regards croisés via : une enquête en ligne / le témoignage de 3 acteurs JEP / des éclairages sur des actions / expérimentations pionnières
- ▶ **Les conclusions, le cadrage du programme à développer et la scénarisation**

- ▶ **FONJEP : un positionnement unique pour développer / porter un soutien « technique » structurant aux associations JEP**

- ▶ **VISION ACTEURS TERRAIN :**
 - ▶ UN ENJEU PARTAGE : L'évolution du modèle socio-économique : un sujet au cœur de la consolidation et mutation des structures JEP, acteurs majeurs de cohésion et transformation sociale en France
 - ▶ UN SUJET EN MARCHÉ et des INNOVATIONS TERRAIN : Des modèles hybrides existants et des évolutions en marche / de nombreuses actions / expérimentations menées par le terrain
 - ▶ DES ATTENTES et des BESOINS IMPORTANTS, voire « massifs » sur ce sujet

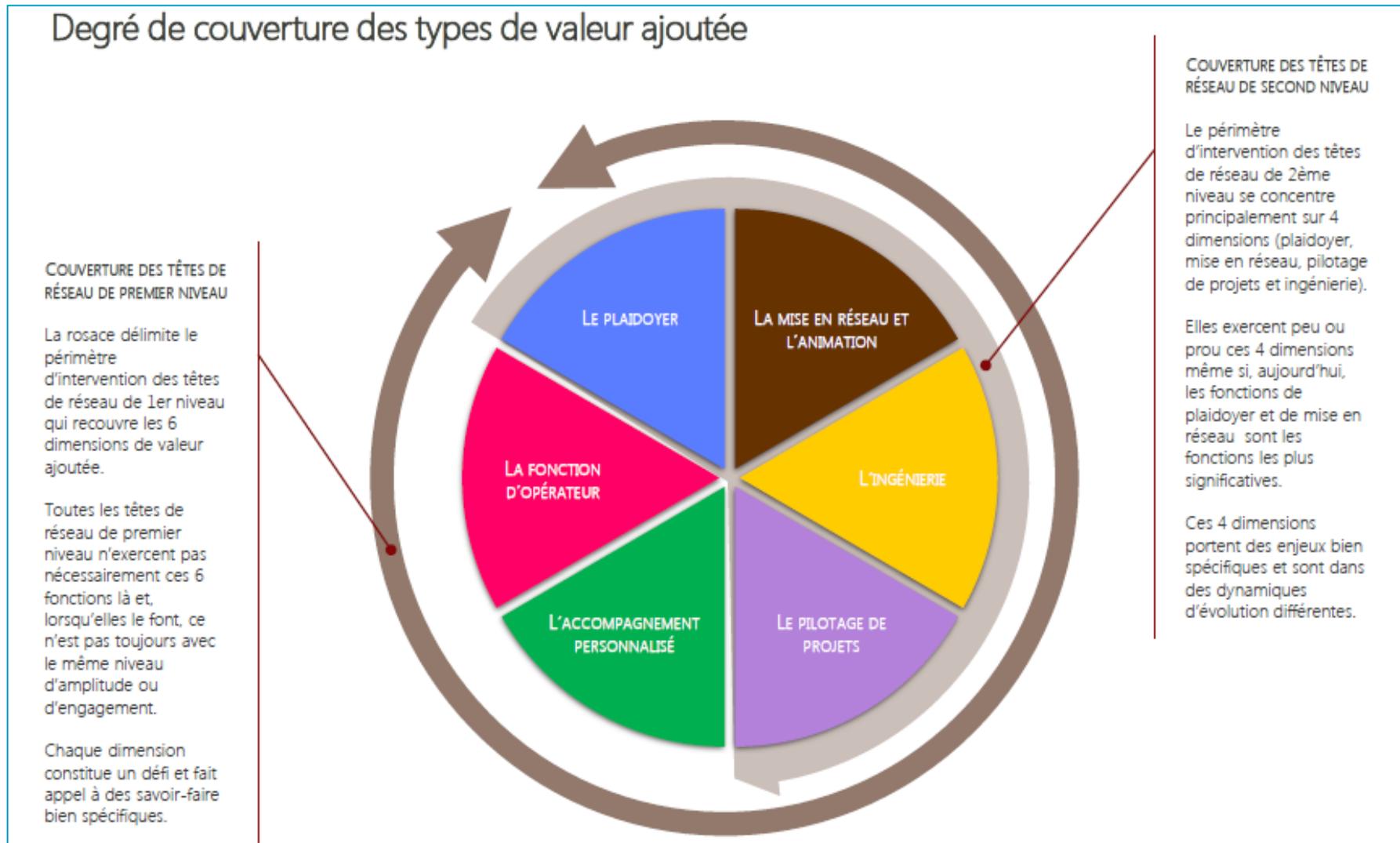
La question n'est pas « faut-il que le FONJEP fasse évoluer son positionnement » mais comment le FONJEP peut faire évoluer son positionnement pour contribuer aux transformations et consolidations des modèles socio économiques des associations JEP

Comprendre : cartographie des missions des têtes de réseau



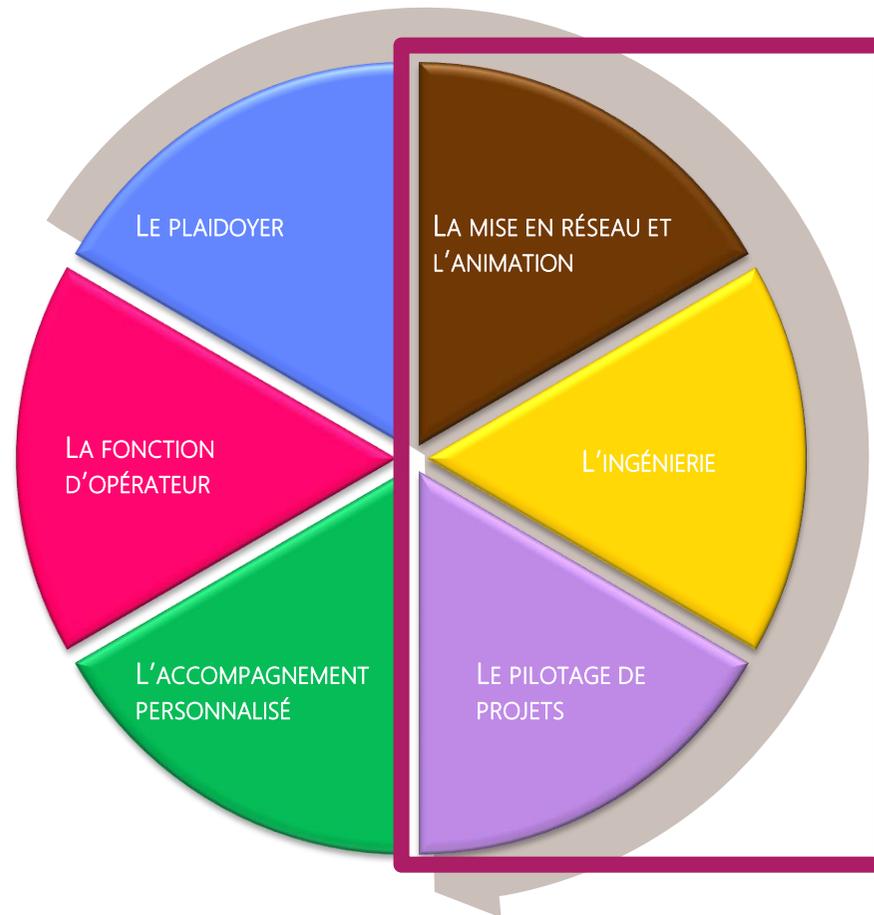
Extrait étude sur la valeur ajoutée des têtes de réseau – 2016 – réalisée par Eurogroup Consulting, Piloté par l'ADASI, en partenariat avec Le RAMEAU, sous l'égide du Mouvement Associatif

Comprendre : cartographie des missions et typologie de têtes de réseau



Extrait étude sur la valeur ajoutée des têtes de réseau – 2016 – réalisée par Eurogroup Consulting, Piloté par l'ADASI, en partenariat avec Le RAMEAU, sous l'égide du Mouvement Associatif

Légitimité du FONJEP sur les missions

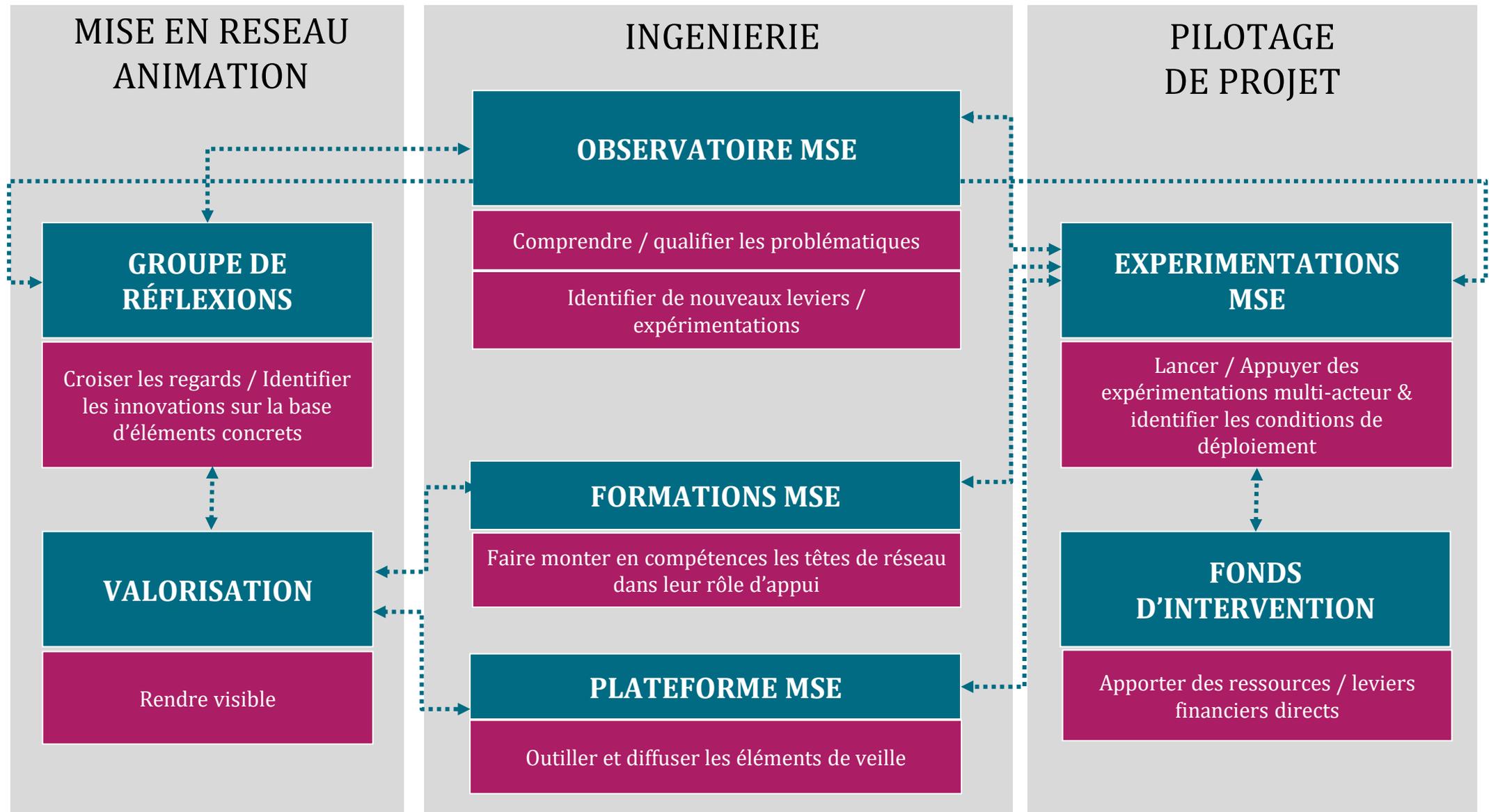


Une légitimité de positionnement du FONJEP :

► dans une logique de croisement des regards

&

► dans une logique de mutualisation d'actions et de moyens



MISE EN RESEAU ANIMATION

GROUPE DE RÉFLEXIONS

Commissions techniques
s'appuyant sur les études /
constats / enquêtes de
l'observatoire

VALORISATION

Logique animation
communautés : forum / dispo
pairs à pairs

Etude utilité sociale

INGENIERIE

OBSERVATOIRE MSE

Enquêtes annuelles

Etudes spécifiques

Veille interne

Veille externe

FORMATIONS MSE

Formation d'Animateurs de réflexions MSE

PLATEFORME MSE

Logique pédagogique : plateforme numérique
d'auto-analyse / identifca° leviers MSE

Logique centre ressources : diffusion outils /
études / veille

PILOTAGE DE PROJET

EXPERIMENTA° MSE

Expérimentations accompagnements
collectifs à la transformation MSE :
- 5 structures JEP d'une même région
- 5 structures JEP d'un même réseau
- 5 têtes de réseau d'une même
région

Expérimentations accompagnements
structures en difficultés

FONDS D'INTERVEN°

Fonds d'outils financiers : apports en
quasi fonds propres / appui
trésorerie..

Fonds d'intervention
Accompagnement

Conclusion et scénarisation 1/2

- ▶ Un programme global à développer qui repose sur 4 piliers :



- ▶ ... qui peut se « scénariser » autour de deux critères clés

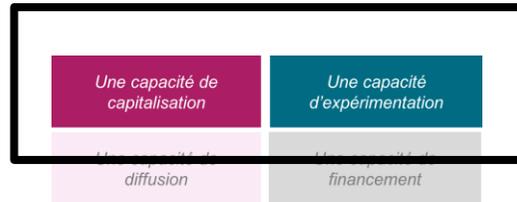
- ▶ Leur **temporalité de mise en œuvre** – exemple : les expérimentations doivent durer **a minima 18 mois, avec les pionniers**, pour pouvoir alimenter des éléments concrets et pratiques
- ▶ Le **niveau de profondeur** des actions à mettre en œuvre, pouvant être priorisé en fonction :

Critère	Description
<i>Capacité de réponse aux enjeux / besoins des structures JEP</i>	<ul style="list-style-type: none">• Niveau d'impact de l'action menée• Criticité du besoin des structures JEP
<i>Niveau de faisabilité / mise en œuvre</i>	<ul style="list-style-type: none">• Capacité de mise en œuvre : disponibilité des compétences, expérience déjà acquise• Niveau d'investissement : humain & financier

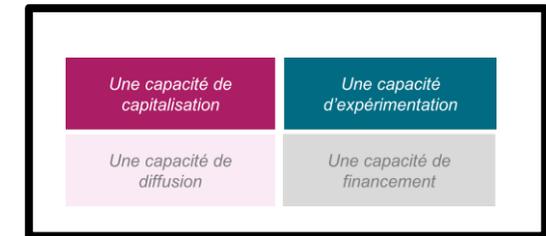
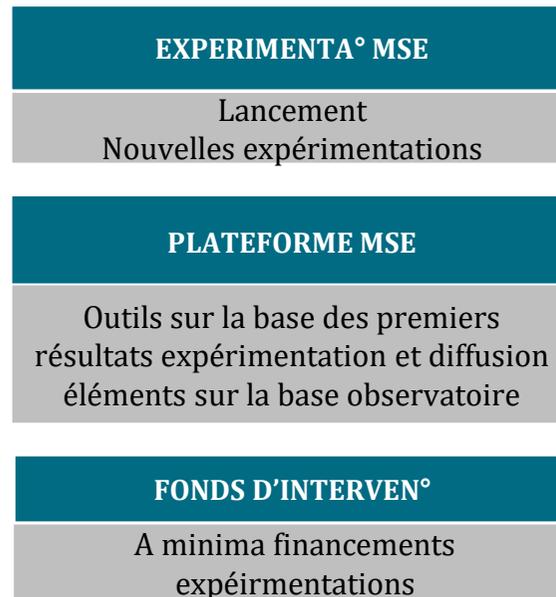
Conclusion et scénarisation 2/2



SCENARIO BAS : structurer une logique de capitalisation sur la base d'une expérimentation avec les pionniers



SCENARIO MEDIAN : structurer une logique d'expérimentation et capitaliser / diffuser les premiers résultats des expérimentations



SCENARIO HAUT : structurer une logique de financement et de diffusion de la capitalisation et des expérimentations



PREMIERES ETAPES

A 18 mois / 2 ans