

Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire

2^e édition
jan. 2024

Sommaire



Introduction

Zoom sur 7 années de travaux sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire 4

Expérimenter et outiller au national et au local 9

– Le national en expérimentation 9

– Le national en sensibilisation 17

– Le régional en expérimentation 21

Les modèles socio-économiques, du scientifique au pragmatique 31

– 4 équipes de recherches, 7 ans après 30

– INJEP : chef d'orchestre des travaux 34

– ATEMIS : enjeux de l'évaluation 38

– IFMA : lumière sur la recherche participative 42

– VALOREMIS : déclinaison opérationnelle des travaux - Kit JEP'Ambitions 43

Et demain ? 45

Index des fiches 46

Introduction

Chers lecteurs, chères lectrices, c'est avec émotion et une certaine fierté que nous introduisons ce deuxième livret qui vient conclure les sept années que le Fonjep a consacrées aux modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

Dans le premier livret, publié en 2019, nous partagions les premiers résultats de ces travaux nés de la volonté d'accompagner les associations dans la compréhension de leurs modèles socio-économiques dans un contexte de raréfaction ou de changement de mode d'attribution des moyens publics, de transformation des richesses humaines, de crainte d'une marchandisation accrue du secteur et sans que les acteurs associatifs et leurs partenaires publics disposent d'un cadre d'analyse adapté pour le faire.

C'est pour cela que le Fonjep, en collaboration avec le Cnajep, s'est engagé dès 2017 dans un programme ambitieux visant à articuler réflexion stratégique et transformation du secteur. Cette démarche, qui s'apparentait à l'exploration de terres inconnues, s'est appuyée sur un premier travail exploratoire, réunissant 12 associations de jeunesse et d'éducation populaire et une enquête impliquant plus de 4 000 acteurs du secteur, ainsi que des entretiens individuels. Quatre enjeux clés ont ainsi été identifiés pour mener à bien ces travaux : la nécessité de capitaliser, de diffuser l'information, d'accompagner et d'expérimenter.

Sur ces bases, ce sont ainsi 4 équipes de recherche, Atémis, la Fondation pour la Maison des Sciences de l'Homme, le Lisra et le Rameau et 45 associations qui se sont engagées pour aborder en profondeur les modèles socio-économiques dans une logique d'expérimentation et de qualification des acteurs soutenus par l'implication très forte des membres du conseil d'administration du Fonjep chargés de suivre ces chantiers. Les productions de ces derniers sont pléthoriques : revue de littérature et état de l'art, comptes-rendus des expérimentations, récits inspirants, films des tables rondes etc. Tout est intégralement et librement disponible sur le site du Fonjep.

La deuxième enquête, lancée en 2020, a confirmé le très fort intérêt des acteurs associatifs pour les questions de MSE, sans révéler d'évolutions majeures dans leurs modèles depuis 2017, mais a fait émerger des besoins manifestes d'ingénierie, d'appui et d'accompagnement notamment pour développer de nouvelles coopérations et pour valoriser leurs actions auprès des partenaires financiers.

L'étape suivante consistait donc à permettre l'appropriation de ces résultats par le plus grand nombre, acteurs associatifs et partenaires institutionnels, à approfondir les points qui restaient en suspens et à tester des hypothèses formulées dans les expérimentations.

Ainsi, de 2021 à 2022, les typologies élaborées dans le cadre des expérimentations menées avec la Fondation pour la maison des sciences de l'Homme ont-elles été qualifiées par les têtes de réseau nationales. Plus de 500

acteurs associatifs, agents des services déconcentrés de l'État et partenaires des collectivités ont pu bénéficier, grâce aux délégués régionaux du Fonjep et aux Drajes, de sessions de sensibilisation aux travaux sur les modèles socio-économiques construites sur mesure, région par région. Et, dans les Hauts de France, des travaux régionaux ont été financés par le Fonjep afin de permettre à un territoire d'aborder globalement la question des modèles socio-économiques en y incluant toutes les parties prenantes accompagnatrices d'association : têtes de réseau, Guid'asso, DLA...

Enfin en 2023, le Fonjep, partisan d'une démarche qui vise à combler le fossé entre la recherche académique et celles et ceux qui pourraient bénéficier de son application, a vu son engagement aboutir, avec la création du kit JEP 'Ambitions : une ressource conçue pour guider, de manière autonome, toutes les associations désireuses d'explorer, d'analyser, de questionner voire de renouveler leur modèle socio-économique. Ce kit a été testé lors d'une session impliquant divers acteurs associatifs, administrateurs, adhérents, partenaires, délégués régionaux, et services de l'État. Les quatre équipes de recherche, qui ont travaillé aux côtés du Fonjep sur ce sujet, étaient également présentes et ont ainsi pu expérimenter en direct le fruit de leurs travaux.

Aujourd'hui, avec ce second livret, nous franchissons la dernière étape en regroupant connaissances, expériences et bonnes pratiques nées de cette démarche. Il se veut être un outil stratégique, destiné à susciter des réflexions approfondies et à encourager une redéfinition des pratiques pour un secteur associatif plus robuste et mieux adapté au contexte. Explorant des voies multiples, ce livret vise à permettre aux associations de comprendre leur modèle socio-économique, en le positionnant comme un levier stratégique au service de leur projet associatif. En somme, il vise à redonner du pouvoir aux responsables associatifs sur leurs modèles socio-économiques pour qu'ils ne soient plus des choix par défaut mais le résultat de délibérations.

Il met également l'accent sur l'évaluation, soulignant l'importance de rendre compte de la valeur réelle que les associations génèrent, allant au-delà des indicateurs traditionnels, et bien au-delà de la vérification de la conformité.

Nous exprimons notre profonde gratitude envers celles et ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce livret, et qui continuent à œuvrer sur ces questions.

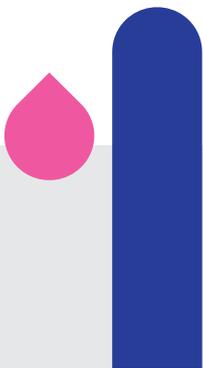
Nous vous invitons à plonger dans ces pages, à vous interroger, à vous inspirer des expériences partagées et à contribuer ainsi à une meilleure connaissance, au renforcement et à la pérennité des associations de jeunesse et d'éducation populaire pour lesquelles nous sommes convaincus qu'elles représentent un atout essentiel dans la construction collective des réponses aux défis immenses auxquels nous devons faire face.



Patrick Chenu
président du Fonjep



Nouria Duthoit-Messaoudi
déléguée générale du Fonjep



Zoom sur 7 années de travaux dédiés à des associations de jeunesse et d'éducation

2017

PHASE

1

2018 - 2019

PHASE

2

Dessiner les contours d'un projet « modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire ».

Une réflexion alimentée par trois axes :

- L'animation d'un groupe de travail mixant différentes têtes de réseau associatives de jeunesse et d'éducation populaire.
- Une enquête auprès de 4000 structures de jeunesse et d'éducation populaire ayant pour objectif de qualifier les besoins et identifier les actions réalisées sur le terrain.
- Une étude sur les actions et expérimentations alimentée par des entretiens qualitatifs avec des acteurs pionniers.

À l'issue de ces travaux, il apparaît que la question de l'évolution des modèles socio-économiques constitue un enjeu majeur pour les AJEP, et que le Fonjep a une légitimité pour développer les connaissances et l'outillage en la matière compte tenu de l'ampleur des besoins et attentes.

Qualifier les grilles d'analyses et leviers potentiels d'évolution des modèles socio-économiques des AJEP, via le lancement de quatre recherches-actions.

Afin de se doter d'une compréhension plus fine du sujet, quatre équipes de recherche ont été sollicitées pour proposer des recherches actions : Atémis¹, la Fondation Maison des sciences de l'Homme (FMSH²), le Lisra³ et le Rameau⁴. Ces travaux de recherche-action ont proposé des approches plurielles et des démarches différentes mais ont systématiquement impliqué des associations ou têtes de réseau de terrain. Les expérimentations se sont déroulées pendant plus d'un an sur le territoire métropolitain, et ont permis l'analyse et l'accompagnement de 45 associations, dont 12 têtes de réseau territoriales. Si l'ensemble des associations et têtes de réseau participantes se sont accordées sur la valeur ajoutée des chercheurs pour apporter de l'expertise et accompagner les réflexions, elles ont néanmoins pointé du doigt la nécessité de construire de l'outillage simple et opérationnel pour réfléchir aux questions de modèles socio-économiques. Ces recherches-actions ont permis de proposer des pistes d'analyses et des outillages intéressants mais aussi de mettre en lumière deux enjeux clés à inscrire pour identifier de nouveaux leviers d'actions MSE : la valorisation et l'évaluation des associations, d'une part, et les interactions et coopérations du projet avec son écosystème d'autre part. Cette phase de travail, appuyée par la revue de littérature réalisées sous la direction de l'INJEP⁵, a permis de compléter et documenter la connaissance du sujet.

1 www.atemis-lir.fr

2 www.fmsh.fr

3 recherche-action.fr/labo-social

4 www.lerameau.fr

5 Revue de littérature - Les modèles socio-économiques associatifs
- E. Bucolo / P. Eynaud / L. Gardin - INJEP

Deux modèles socio-économiques d'éducation populaire

2020 - 2023

PHASE

3

2024

PHASE

4

Exploitation, diffusion & approfondissement des recherches-actions réalisées.

Pour donner suite au partage et à la publication des résultats des recherches-action¹, différentes logiques d'actions ont été déployées pour permettre...

... L'exploitation des résultats par le croisement des regards pour construire des enseignements au travers de 3 axes d'actions :

- Un rapport d'enseignement croisant les retours d'expériences des associations participantes et les retours d'expériences des laboratoires de recherche.
- Un livre croisant les regards de différents universitaires sur les résultats des recherches, sous la direction de l'INJEP : « Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles ».
- Une note sur les spécificités des MSE des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

... L'approfondissement de recherches-actions initiées et le lancement de nouvelles études :

- La suite de la recherche-action de la FMSH.
- Un partenariat avec l'Institut Français du Monde Associatif pour initier de nouvelles recherches en matière de modèle socio-économique notamment sur les questions d'évaluation et de valorisation.

... La diffusion des résultats par :

- Une démarche d'échanges et de sensibilisation territoriale via délégués régionaux du Fonjep et des services déconcentrés de l'Etat (DRAJES)
- L'expérimentation d'une dynamique de territoire en Hauts-de-France dédiée aux acteurs d'accompagnement à la vie associative du territoire.

Outiller les associations de jeunesse et d'éducation populaire par l'innovation pratique - conception et diffusion du kit JEP'Ambitions.

- L'objectif du Fonjep de combler l'écart entre la recherche académique et son application pratique, trouve son aboutissement dans la création du **kit JEP'Ambitions**, qui s'adresse à toutes associations souhaitant explorer, analyser, interroger et, ou renouveler son MSE.
- Le Fonjep poursuit également son travail avec un nouveau projet « **Une évaluation partagée des actions associatives, entre Etat, collectivités et associations** ». Pour cela 4 expérimentations seront menées au niveau national, régional, départemental et local dont le but serait de faire dialoguer les acteurs terrains, les pouvoirs publics et des équipes de chercheurs, afin de développer, ensemble, de nouvelles approches, conscientes et participatives, permettant de rendre compte de la véritable valeur de l'action et du projet associatif.

Ces différents travaux ont ainsi largement contribué à améliorer les connaissances tant en développant de nouveaux cadres d'analyse qu'en posant des fondamentaux communs sur la compréhension du sujet. Par là-même, ils ont permis d'amorcer une dynamique globale de réflexions et d'actions sur les questions de modèles socio-économiques dédiés. Ces travaux vous sont présentés dans les pages suivantes.

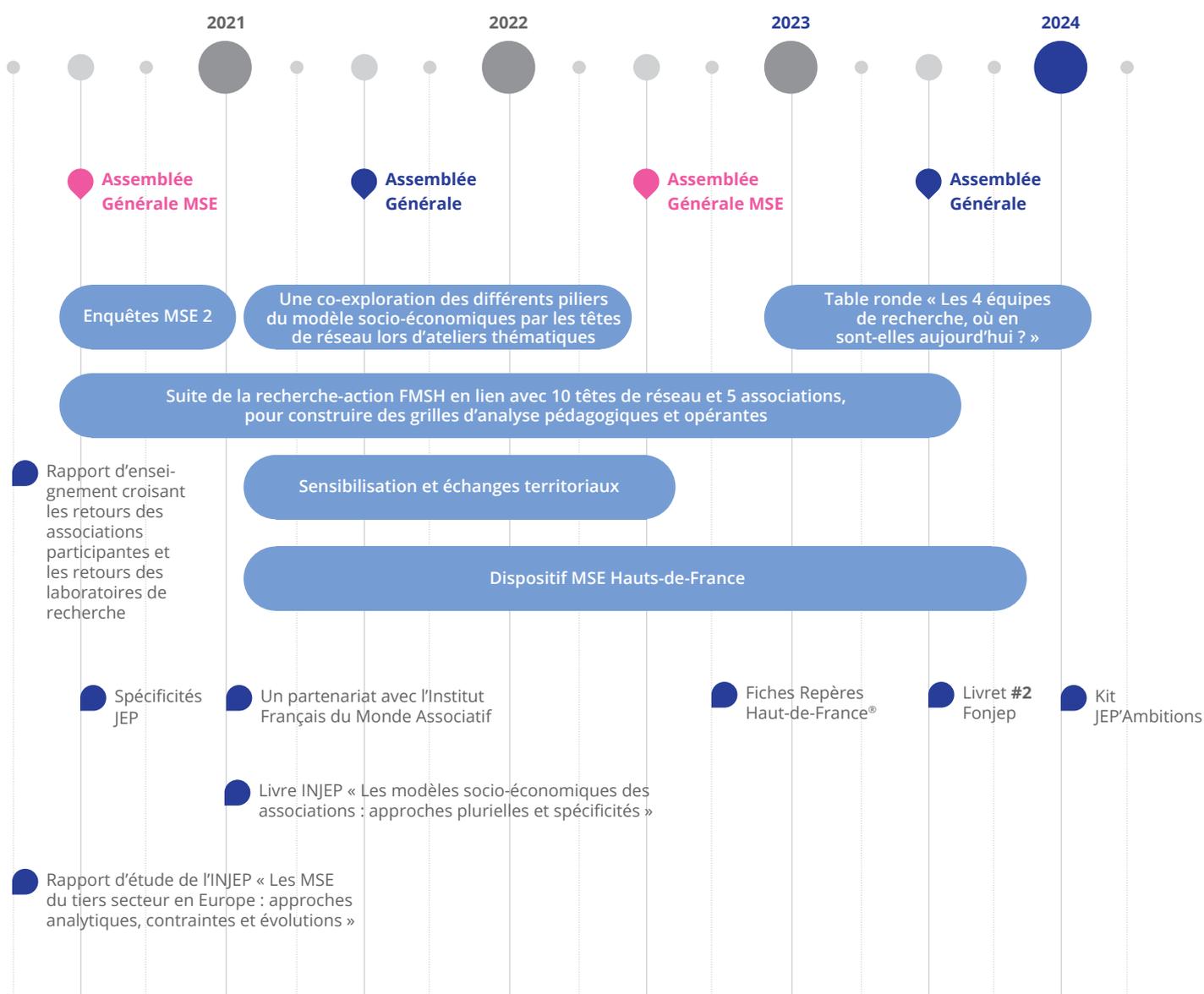
¹ Livret Fonjep 2019 - Expérimentations sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire

FOCUS SUR LES TRAVAUX MENÉS DE 2020 À 2024

Les travaux menés entre 2017 et 2019 sont présentés dans le livret « Expérimentations sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire », édition d'octobre 2019. Dans ce livret nous vous présentons la suite de ces travaux, de 2020 à 2024.



Consulter le livret « Expérimentations sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire », édition d'octobre 2019 »



ENQUÊTE 2020 SUR LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES AJEP ET IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE LIÉE À LA COVID 19

Pour rappel, les travaux ont été enclenchés en 2017 avec une enquête terrain en ligne diffusée du 27 janvier au 10 février auprès de 4002 structures de jeunesse et d'éducation populaire. Cette première enquête, dont l'enjeu était de réaliser un état des lieux des réflexions et actions des structures sur le sujet des modèles socio-économiques, a accueilli un taux de réponse de 56 %.

En 2020, le Fonjep a souhaité renouveler sa vision de la compréhension des enjeux des modèles socio-économiques par les associations JEP et mesurer son évolution depuis 2017. Une nouvelle enquête terrain a ainsi été diffusée auprès de 4500 structures du 25 août au 14 septembre 2020, incluant le contexte particulier de la crise sanitaire liée à la Covid19. Cette seconde édition a récolté un taux de réponse de 66 %.

Les résultats de cette enquête mettent en exergue, le renforcement des problématiques MSE, mais aussi de nouveaux besoins d'appui et d'ingénierie des dirigeants associatifs : d'une part pour développer de nouvelles formes de coopération et, d'autre part, pour mieux valoriser le projet et les actions réalisées.

On constate des structures globalement demandeurs de stabilité et de temps pour expérimenter sur la question de leur modèle socio-économique et d'une meilleure reconnaissance du rôle qu'elles jouent dans la connaissance des besoins des territoires.

Les impacts de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Des structures **globalement impactées** par la crise sanitaire :

- **Plus du tiers de structures** qui voient leur équilibre budgétaire à fin 2020 menacé, les associations nationales étant les plus lourdement impactées.
- **Les deux tiers des associations et la moitié des têtes de réseau** ont eu recours aux aides de l'État et notamment au dispositif de chômage partiel.
- **20% des structures** ont été amenées à réduire leurs dépenses en richesses humaines.
- **La moitié des structures** identifient un risque sur un ou plusieurs leviers de financement, et

plus particulièrement sur leurs revenus d'activité, les associations régionales et les têtes de réseau nationales étant les plus touchées.

- **Des spécificités territoriales avec 4 territoires qui semblent plus lourdement impactés** : la Normandie, la Corse, le Grand Est, et le Centre Val de Loire.
- Enfin, des structures qui se sont très largement appuyées sur des mobilisations internes pour faire face à la crise sanitaire et **ont peu actionné les leviers de coopération** avec les autres acteurs du territoire, qu'ils soient associatifs, publics ou privés.



Paroles d'acteurs



AUDREY BAUDEAU
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE
DU CNAJEP



YANN RENAULT
COPRÉSIDENT
DU CNAJEP



THIBAUT DE SAINT POL
DIRECTION
DE LA JEUNESSE
DE L'ÉDUCATION
POPULAIRE ET DE LA VIE
ASSOCIATIVE (DJEPVA)

Vous étiez à la genèse du projet en 2017, pourriez-vous nous rappeler vos attentes ?

Quand, en 2017, le FONJEP lance son projet de « travail prospectif sur le devenir des modèles économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire », il apparaît, à l'époque, prioritaire de se questionner sur les ressources financières des associations, l'équilibre et la sécurisation que cela implique pour les structures. Les travaux des experts, notamment ceux de Viviane TCHERNOG, démontrent en effet les évolutions tendanciennes concernant les subventions, les commandes publiques etc. L'enjeu financier est alors central.

C'est au cours de l'année 2017, que les attentes concernant ce chantier évoluent. Le focus s'élargit. L'objet des travaux ne se limite plus à la question financière ; il apparaît évident de travailler concomitamment sur les richesses humaines et les coopérations développées par les associations qui constituent d'importants leviers d'actions.

L'objectif est de pouvoir proposer aux associations des méthodes/outils pour qu'elles puissent s'investir dans ce défi et analyser et faire évoluer (si besoin) le modèle socio-économique de leur structure associative.

Quel bilan tirez-vous de ces 5 années de projet dédiés aux modèles socio-économiques ?

Ce projet aura permis, on l'espère, d'essayer l'idée qu'il est fondamental pour les associations de se questionner sur leur modèle socio-économique pour faire vivre, voire développer, leur projet associatif. Cela permet aux associations d'être actrices de leur MSE et de ne pas (ou de ne plus) le subir.

Après 5 années, lors desquelles des chercheurs et praticiens ont cheminé ensemble, force est de constater que ces travaux ont parfois mis en exergue la complexité du pilotage du modèle socio-économique d'une association. Cela pourrait être un obstacle pour les responsables associatifs qui pourraient estimer que seuls des experts peuvent se lancer dans ce type de travaux. Or, cela doit être, *a contrario*, une opportunité de développer un important travail collaboratif car les compétences de toutes et de tous sont à mobiliser.

Actuellement, le FONJEP travaille sur la création d'un kit pédagogique sur les MSE ; celui-ci a pour objectif une sensibilisation à ces notions, enjeux et problématiques. Il doit permettre une montée en compétences et des partages d'expériences mais aussi et surtout d'inciter les acteurs à explorer et à (re)questionner les leviers humains, financiers et partenariaux de leur association.

La Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative (DJEPVA) a participé activement aux travaux du FONJEP sur les MSE car elle estime que l'appropriation de cet enjeu par les acteurs associatifs est indispensable. Ce sujet est d'ailleurs très souvent intégré lors des rencontres avec les associations, des échanges relatifs à l'établissement des conventions d'objectifs et des réunions d'évaluation des subventions attribuées par la DJEPVA.

Vous étiez à la genèse du projet en 2017, pourriez-vous nous rappeler vos attentes ?

Dans un contexte (pas si récent) de raréfaction des subventions publiques, mais aussi de marchandisation de certaines activités associatives et de pénétration, le plus souvent subie, de logiques partenariales et gestionnaires libérales, il apparaissait opportun d'accompagner les réflexions des associations de jeunesse et d'éducation populaire (AJEP) sur leur modèle socio-économique.

Il s'agissait au départ d'ouvrir un espace de réflexion et de débat avec un enjeu principal : permettre aux AJEP de reprendre la main sur les questions de modèle socio-économique et d'en faire un outil au service du projet. Il s'agissait également de pouvoir réaffirmer la singularité des AJEP dans leur approche des questions socio-économiques et de donner à voir ce qu'elles initient déjà depuis des années pour penser ces enjeux.

Quel bilan tirez-vous de ces 5 années de projet dédiés aux modèles socio-économiques ?

Ces 5 années de projet ont permis de reposer collectivement le sens du concept de modèle socio-économique et de partager les enjeux et difficultés rencontrés par les AJEP.

La démarche a permis d'ouvrir un espace de réflexions et d'échanges continus et de mûrir ensemble sur le long terme et avec des partenaires réflexifs des approches partagées. Cependant, ce chantier est si complexe notamment dans le besoin de redéfinir certains concepts qu'il a été parfois difficile de partager les réflexions au-delà du cercle des participants. En diffuser les enseignements est apparu plus compliqué que prévu. D'où l'importance aujourd'hui d'ouvrir des « bulles de réflexion » pour prendre le temps d'interroger et de penser ces enjeux. Le kit ludique JEP'AMBITIONS élaboré sur la base de ces années de projet est, de ce point de vue, un bel outil pour ouvrir ces bulles et un beau prétexte à débat.

Pour le Cnajep, ce projet n'a fait que confirmer l'importance d'un plaidoyer fort pour reconnaître la spécificité des associations JEP, qui articulent en permanence, projet et modèle socio-économique en affirmant la prédominance du projet sur l'économique et leur contribution essentielle aux politiques publiques malgré, trop souvent, un contexte politique très contraint et peu reconnaissant.

Les AJEP demeurent résistantes et inventives pour mettre en cohérence leur projet associatif JEP, leurs valeurs et leur identité d'éducation populaire, leur approche de la place des bénévoles, des professionnels et des volontaires dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de ce projet et une réalité économique de plus en plus « pressurisée ».



Expérimenter et outiller au national et au local

LE NATIONAL EN EXPÉRIMENTATION

Descriptif d'une expérimentation nationale innovante avec les associations têtes de réseau nationales aux côtés de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH).

L'élaboration sur les modèles socio-économiques a nécessité une approche graduelle permettant de saisir les originalités du champ des associations de jeunesse et d'éducation populaire, de construire collectivement des outils de diagnostic et de s'assurer de leur appropriation. Ces travaux se sont structurés en trois étapes.

1 PREMIÈRE PHASE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE

Réalisée en 2018, l'étude sur les modèles socio-économiques¹ des associations de jeunesse et d'éducation populaire a consisté, à partir de l'analyse des bilans et comptes de résultats, d'enquêtes de terrain auprès de 6 associations volontaires, à appréhender l'ensemble des ressources monétaires et non monétaires.

En explicitant des motivations et des logiques d'acteurs qui délivrent les ressources, elle a contribué à une meilleure compréhension des comportements économiques des associations en saisissant :

- l'origine des ressources (secteur privé, secteur public, économie sociale et solidaire, ...);
- le mode d'échange, la manière dont les ressources sont attribuées (achats de services, subventions et conventions, don et bénévolat, ...);
- le type de relation entre acteurs (relations fondées sur l'acquisition de biens et services, application de décisions publiques, relations prenant en compte les acteurs de l'échange...);

- les motivations d'attribution des ressources.

Cette valorisation a permis de mettre en évidence les ressources de la réciprocité (qui, comme le bénévolat, ne prennent pas de forme monétaire), de révéler certains appuis apportés par la redistribution (tels que les exonérations de charges sociales, les mises à disposition de personnel ou de locaux) ou par le marché (phénomène de marché encadré).

2 DEUXIÈME PHASE LA RECHERCHE PARTICIPATIVE

L'étape qui a suivi à partir de 2021 a pris la forme d'une recherche participative engageant une étape complémentaire dans le processus de réflexion collective amorcé.

Le travail a donc été effectué par une équipe mixte afin de ne pas reproduire le clivage entre chercheurs et acteurs mais de contribuer à la construction d'une culture commune sur ces enjeux décisifs que sont les modèles socio-économiques. La caractéristique participative inscrit donc pleinement le processus dans une perspective d'éducation populaire aux modèles socio-économiques.

Les pistes d'actions ouvertes par l'étude exploratoire nécessitaient avant leur diffusion un travail de traduction mais également un repérage pour retenir les plus pertinentes, les approfondir et opérer une montée en généralité. Elles ont été confrontées aux réflexions menées dans les réseaux afin d'aboutir à des typologies préfigurant l'élaboration de fiches diffusables à l'ensemble des AJEP et facilitant l'appropriation de la méthode et des outils.

L'objectif de la recherche étant d'approcher les mo-

¹ Voir le rapport complet : https://www.fonjep.org/sites/default/files/public/fonjep_ckeditor/pdf/MSE/201906-BilanFinal-FMSH.pdf

dèles socio-économiques d'une façon différente, le travail s'est articulé autour d'un élément : la réciprocité dans les équilibres socio-économiques.

Parmi 5 thématiques dégagées lors de l'étude initiale (prise en compte du bénévolat - coopérations territoriales - prise en compte du salariat - gouvernances participatives et délibératives - rapport aux régulations publiques) le groupe en a retenu 3 au regard de leur pertinence concernant la question de la réciprocité :

- **bénévolat** : les engagements bénévoles permettent l'apport des ressources non monétaires (apports de connaissances, implication dans des actions revendicatives, aide productive dans la mise en place des activités ou dans l'accompagnement des bénéficiaires, ...) indispensables pour contrer les processus de marchandisation et de bureaucratisation gestionnaire des associations ;
- **coopérations territoriales** : les associations de jeunesse et d'éducation populaire contribuent à la mise en synergie des acteurs du territoire en s'attachant à la construction de projets partenariaux et s'inscrivent de fait dans un développement local ;
- **régulations publiques** : la question du rapport à la redistribution, aux pouvoirs publics, complémentaire des ressources réciproques, ne pouvant être absente de la réflexion la troisième thématique retenue a été celle des régulations publiques.

L'enjeu des travaux qui ont suivi a consisté à construire collectivement des grilles d'analyse pour chacun de ces trois thèmes. L'intérêt d'aboutir à ces typologies est de disposer à la fois d'un outil d'auto-analyse, d'auto-connaissance, de diagnostic interne et d'un outil fournissant une argumentation lors de discussion avec les partenaires.

3 TROISIÈME PHASE L'APPROPRIATION DES TRAVAUX

Cette étape a consisté, pendant l'année 2023, à tester les typologies sur le terrain et participer ainsi à leur appropriation en interne. Il n'est en effet pas envisageable de les considérer comme de simples outils de *reporting* dont les acteurs pourraient s'emparer sans plus d'explications. Cette troisième étape a impliqué un retour sur le terrain pour s'assurer de la bonne compréhension des finalités, de l'utilisation et de la diffusion des typologies. Il s'agit donc là d'un enjeu de pédagogie et de mise en dynamique afin que, dans la logique initiée par la recherche participative, les acteurs-chercheurs deviennent les passeurs de la méthodologie

Les aboutissements de ce long parcours sont nombreux. Parmi les plus significatifs il est possible de citer, outre les grilles d'analyse déjà mentionnées, l'intégration de l'ensemble des apports sur les modèles socio-économiques dans le cadre d'une formation diplômante.

Le Cnam met en place à partir du 6 février 2024 un parcours « éducation populaire », élaboré avec la branche professionnelle Hexopée et à partir de concertations avec les principales fédérations et réseaux nationaux, basé sur l'expérience menée depuis plusieurs années d'une « École des cadres » pour la Ligue de l'enseignement. En plus des formations reconnues (licence, master, doctorat) délivrées par tous les établissements d'enseignement supérieur, le Cnam décerne des certificats qui lui sont propres ; parmi ceux-ci figurent les certificats de spécialisation qui correspondent au niveau le plus élevé. Le Certificat de spécialisation « Innovations sociales - Économie sociale et solidaire » existe de plusieurs années. La formation certifiante « Innovations sociales - Économie sociale et solidaire parcours éducation populaire (CS2603A) » est donc une formation de niveau 7 (Bac + 5 et plus) qui vise la qualification et le renforcement des parcours professionnels au sein des réseaux de l'éducation populaire. Cette formation originale propose de fournir des éléments d'analyse et des outils méthodologiques pour les responsables des structures d'éducation populaire. Il est donc logique que les résultats du travail effectué sur les modèles socio-économiques avec le Fonjep soit inclus dans le contenu proposé, non pas de manière isolée, mais en interaction avec les autres dimensions des associations.

Cette formation :

- Constitue une offre complètement repensée pour les responsables des associations et fédérations.
- S'ouvre également à des cadres souhaitant intégrer un cursus de formation, notamment pour conforter et renforcer leurs compétences professionnelles.
- Peut enfin intéresser des dirigeants de fédérations en poste depuis des années, qui souhaiteraient bénéficier d'une formation certifiante et d'une reconnaissance de leur parcours.

Le programme vise à alimenter une réflexion sur l'articulation nécessaire, dans chaque association, d'un projet et d'une organisation dans la lignée de la perspective adoptée durant la recherche participative. Il se compose de plusieurs modules et de journées de tutorat sur un volume global de 90 heures échelonnées sur l'année 2024 :

- De l'analyse des dominations à la perspective de l'émancipation : capitalisme et démocratie.
- Histoire et enjeux de la vie associative, de l'éducation populaire et de l'économie sociale et solidaire.

- Fondamentaux pour l'analyse des associations.
- Analyses institutionnelle, organisationnelle et économique de l'association.
- Prospective et scénarios du changement.
- Gouvernance des associations.
- Gestion des associations.

Ces modules se déroulent sur une journée avec des enseignants du Cnam et des intervenants de l'éducation populaire pour opérer un croisement entre savoirs académiques et expérientiels autant que pour adopter une approche interdisciplinaire.

Suivre cette formation doit permettre aux auditeurs :

- De développer une posture d'analyse critique du rapport au monde, aux organisations, plus spécifiquement à celles de l'Éducation populaire.
- De débattre de sujets sensibles, sans endosser une posture dogmatique et binaire mais au contraire en tentant d'appréhender et de comprendre la complexité qui est sous-jacente à ces sujets.
- De favoriser l'acquisition de compétences techniques et de clefs de compréhension sociologiques, historiques et politiques afin de pouvoir « mieux faire ensemble » de l'Éducation populaire.
- D'impulser un rapport de conviction. De quitter une posture qui ne serait que « de réaction » pour aller vers une posture de « force de proposition » éclairée et engagée politiquement.

Quel travail personnel et quels prolongements possibles ?

- Un travail est mené autour d'une méthode d'analyse du modèle associatif, en temps présentiel et en inter-sessions (travail personnel). Elle permet de faire un diagnostic de sa propre structure et d'identifier une problématique à traiter dans le cadre de sa pratique professionnelle.
- L'objectif est que cette formation puisse être poursuivie par l'obtention du Master du Cnam « Intervention et développement social » pour lequel la création d'un nouveau parcours Éducation populaire est en cours de négociation, le certificat permettant un accès facilité à celui-ci.

RAPPEL

À QUOI SERT UNE TYPOLOGIE ?

C'est une **photographie** utilisée comme outil de réflexion au niveau de l'association. Renseignée sur plusieurs exercices elle permet d'approfondir et de mettre en évidence des **dynamiques**. Elle permet de faire des agrégations au niveau de plusieurs associations, d'une ou de plusieurs fédérations, d'un réseau afin de **renforcer la capacité de négociation** avec les partenaires institutionnels. À terme elle peut contribuer à **l'élaboration d'outils de gestion et d'argumentation** avec les partenaires.

COMMENT L'UTILISER ?

Pour qu'une typologie serve à une réflexion collective il est nécessaire de se l'approprier en **respectant les catégories retenues** et d'éviter **d'apporter des modifications**, ce qui rendrait toute stabilisation de l'outil et donc toute comparaison impossible. Celle-ci peut être enrichie mais à l'intérieur du cadre proposé puisqu'il a été validé par les fédérations et réseaux participants.

Descriptif

- Proposer une typologie des engagements bénévoles n'induit pas de plaquer une grille rigide sur des formes mouvantes de participation citoyenne mais vise à impulser un questionnaire collectif sur les motivations des contributions bénévoles et sur les formes que prennent celles-ci.
- Identifier les formes du bénévolat au sein des associations permet la reconnaissance, le respect et la valorisation des volontés d'investissement et des types d'apports de chacun. Cette identification s'avère également essentielle pour cerner les phénomènes de désengagement et de défection militante, et susciter une réflexion qui contribue à une construction du bénévolat plus évolutive et diversifiée.
- Les formes d'engagement dans les associations sont aussi des ressources pour les modèles socio-économiques, sans les réduire à cela. Contre une tendance à rabattre le bénévolat uniquement sur le qualitatif ou uniquement sur le quantitatif, il s'agit de l'envisager sur ces deux plans et de le réintroduire comme élément constitutif des associations dans ses différentes déclinaisons.
- La typologie élaborée collectivement semble répondre aux différents usages identifiés par le groupe en termes d'animation d'équipe, de besoins de structuration, de conceptions

d'outils adaptés contribuant à préciser les motivations des bénévoles, donc éventuellement à adapter les modes de communication, de mobilisation. Elle peut aussi permettre de s'interroger sur les obstacles à l'engagement bénévole et envisager un accompagnement.

Comment ?

- Il s'agit de traduire l'engagement bénévole en nombre de personnes concernées, en temps, en nombre d'heures.
- Le tableau peut faire apparaître une valorisation monétaire du bénévolat (ou se contenter de préciser les volumes en heures pour les associations refusant le principe de cette valorisation).
- La même personne peut être présente sur différentes dimensions, d'où l'intérêt d'un comptage en nombre d'heures.
- Dès le premier remplissage du tableau, il est possible de donner un aspect dynamique en comparant la situation constatée avec celle d'années précédentes (remonter jusqu'à 3 ans) afin de mettre en lumière soit une grande stabilité du bénévolat, soit un renouvellement régulier.
- Le repérage d'un pourcentage important du bénévolat concentré dans la production d'une ou plusieurs activités peut déclencher une réflexion ou

une meilleure connaissance des personnes concernées (expertise, expériences, ...) afin de voir si leurs potentialités peuvent être mobilisées sur des fonctions autres que productives.

- Le bénévolat peut être transversal quand les personnes sont incitées à assurer des tâches de production (entretien, nettoyage, ...) et de gestion (participation aux décisions).
- La photographie du bénévolat peut être complétée par une analyse des trajectoires de celui-ci et de leurs imbrications avec le salariat.
- Ces trajectoires sont observables en interne de l'association en se demandant comment il est possible de mettre en œuvre des opportunités d'itinéraires d'engagement.
- Elles le sont aussi en externe sur 2 plans en se demandant si avant l'engagement dans l'association considérée, les bénévoles ont déjà eu des engagements. Lesquels ? Après leur engagement quelles sont leurs « carrières bénévoles » (implication dans d'autres associations, dans des syndicats ou partis, accès à des fonctions électives, ...) ?
- La répartition des tâches entre salariat et bénévolat est aussi une préoccupation en matière de cohérence associative. Le tableau peut être accompagné d'un commentaire sur cette articulation.

	Types de bénévolat	Caractéristiques
Moteur de l'engagement	TERRITORIAL	Engagement dans une dynamique territoriale et la construction de pratiques avec les habitants.
	MILITANT	Engagement en faveur de l'association allant jusqu'à un investissement politisé, un investissement dans des revendications, des processus d'interpellation
Rôle dans l'organisation	EXPÉRIENTIEL	Engagement axé sur la construction identitaire et l'épanouissement personnel liés aux opportunités d'apprentissage et aux possibilités d'investissement multiforme et de mise en cohérence de ses valeurs et de ses pratiques.
	PRODUCTION	Implication dans l'organisation logistique et technique des activités.
	GESTION	Implication dans les tâches de gestion et d'administration.
	REPRÉSENTATION	Mobilisation des ressources d'interconnaissance dans des cercles d'influence. Prises de responsabilités auprès des partenaires.
	USAGE	Implication dans la vie de l'association, adhésion au projet en tant que membre, adhérent, sympathisant, disponible pour des « coups de main ».

Descriptif

- Parmi les mobilisations volontaires propres aux associations, aux types de bénévolat s'ajoutent celles relevant des coopérations territoriales.
- Ces types d'alliances territoriales permettent d'examiner de quelle façon les diverses modalités de coopération avec les entités du territoire constituent des **leviers distincts de drainage de ressources monétaires et non-monétaires**.
- La typologie a été structurée pour proposer de manière factuelle les types de coopération qui sont à l'œuvre, pour distinguer les **niveaux d'alliance** et clarifier la **nature des interlocuteurs** avec lesquels ces alliances sont conclues. Sont ainsi considérés comme **relevant de la coproduction** les projets ne mobilisant pas de dynamique commune (mutualisation, mise à disposition, soutien financier, ...) et comme relevant de la **co-construction** les projets inscrits dans une dynamique de développement territorial.
- Il est donc possible d'opérer une gradation des coopérations territoriales selon qu'elles sont du registre de la co-production ou de la co-construction.

Comment ?

- Le tableau est rempli pour mettre en évidence (dans un environnement de plus en plus concurrentiel et la marchandisation d'un nombre croissant d'activités) les efforts effectués pour **contrecarrer ces tendances lourdes** par la mise en place de coopérations territoriales.
- Certaines relations peuvent relever de la co-construction par la coopération avec un ou des partenaires dans la conception et se poursuivre par de la co-production avec un nombre plus important ou d'autres partenaires ; la **même opération peut alors se retrouver dans deux cases différentes** et le lien entre les deux, est à indiquer par un commentaire ajouté au tableau.
- Dans les structures associatives et de l'Économie sociale et solidaire sont distingués les collectifs informels, les entités du réseau et de la fédération, les autres entités de l'ESS.
- Dans le secteur privé lucratif sont distingués les **grandes entreprises** d'une part, les acteurs économiques propres au territoire d'autre part (artisans, commerçants, agriculteurs, ...). Il n'y a pas d'homogénéité au sein de l'économie marchande, la différence se situe entre une économie marchande interna-

tionalisée peu soucieuse du territoire parce que prise dans une contrainte de rentabilité maximale et une **socio-économie** territorialisée dans laquelle les entités ne sont guère délocalisables et entretiennent donc un rapport étroit avec leur territoire et ses habitants. Les coopérations territoriales les plus pertinentes se déroulent au sein de cette économie.

- Dans les organismes publics sont distingués les collectivités locales de proximité, les autres collectivités et les organismes sociaux ; ces deux dernières catégories sont davantage des interlocuteurs pour le financement, souvent en complément des apports effectués dans la proximité.

Interlocuteurs		Types de coopérations	
		Coproduction production commune avec des interlocuteurs locaux, la réalisation est faite avec eux et la collaboration est donc opérationnelle	Co-construction collaboration qui s'enclenche dès la conception du projet, élaboration conjointe et co-portage impliquant une responsabilité partagée sur ce qui est fait ensemble
STRUCTURES ASSOCIATIVES ET DE L'ESS	Inter-associatif, collectifs citoyens sans structure associative		
	Autres entités de l'ESS faisant partie du réseau, de la fédération		
	Autres entités de l'ESS extérieures au réseau, à la fédération		
SECTEUR PRIVÉ LUCRATIF	Grandes entreprises nationales ou internationales		
	PME du territoire, des artisans, des commerçants, ...		
ORGANISMES PUBLICS	Autres collectivités publiques (département, région, Etat, Europe)		
	Organismes sociaux (CAF, ARS, bailleurs, ...)		

Descriptif

- La valorisation de la réciprocité qui a été mise en exergue dans la recherche participative est à compléter par l'examen des modes de régulation publique qui permettent d'obtenir des fonds émanant de la redistribution.
- L'approche des régulations publiques est à mettre dans la perspective de l'évolution des rapports aux pouvoirs publics dans l'histoire. De façon très rapide on peut dire que deux visions se superposent. Celle d'un développement économique servant le développement social où les services d'intérêt général relèvent des fonctions de l'Etat puisqu'ils n'ont pas les caractéristiques du marché. Une **régulation** que l'on peut qualifier de **tutélaire** est alors instaurée, les pouvoirs publics au niveau national financent par subventions. Celle issue d'une remise en cause dans les années 1970 avec l'arrivée d'une autre approche identifiant le social comme un frein à la croissance, à la compétitivité. Cette vision réduit le périmètre de l'action publique et met en oeuvre des outils touchant au financement associatif, incitant à la rationalisation par des **régulations concurrentielles** (appel d'offres, appels à projets). Il existe cependant un autre mode de régulation basé sur la co-construction et le partage d'objectifs : la **régulation négociée**.

- Le poids respectif des régulations tutélaire et concurrentielle renseigne sur les modifications dans l'attribution des financements publics, la régulation concurrentielle ayant été promue dans le cadre de la nouvelle gestion publique, déclinaison managériale du néolibéralisme pour lequel la concurrence est le moyen le plus recommandé pour faire que les dotations soient utilisées avec efficacité et que la performance des prestations soit améliorée.

Comment ?

- Il s'agit d'examiner le type de relations entretenues avec les pouvoirs publics et de mesurer la marge de négociation existante.
- Il convient de distinguer si les financements sont attribués de manière **tutélaire**, à partir de critères fixés par les financeurs, à travers la stabilisation de normes, procédures et catégories administratives qui laissent peu de marges de manoeuvre à l'association ; à partir de la logique **concurrentielle** de l'appel d'offre ou à projet, induisant une mise en compétition des associations entre elles ou avec les entreprises, ou à partir de critères faisant l'objet de **négociations** entre associations et financeurs et témoignant d'une reconnaissance de l'autonomie et de l'expertise associative.

- Ces divers types de régulations peuvent coexister au sein d'une même association : leur caractérisation s'avère centrale pour comprendre les tendances à l'isomorphisme institutionnel, c'est-à-dire les phénomènes d'uniformisation et de normalisation, débouchant parfois sur une rationalisation et technicisation gestionnaire étouffant le bénévolat et l'implication des usagers.
- Les constats à un moment donné peuvent être éclairés par une mise en perspective historique, l'évolution dans le temps renforce-t-elle la régulation tutélaire stricte ou aménagée ? La régulation concurrentielle progresse-t-elle ou non ? La régulation négociée restreint-elle ou augmente-t-elle son domaine d'exercice dans les dernières années ?
- Il est intéressant de voir si les évolutions que connaissent le bénévolat et les coopérations territoriales engendrent une accentuation des formes de régulation négociée.

Types de régulation	Caractéristiques	Modalités
CONCURRENTIELLE	Mise en compétition des associations entre elles ou avec des entreprises	Appel d'offres Appel d'offres avec clauses (social, insertion, environnement, etc.) Appel à projet Délégation de service public
TUTÉLAIRE STRICTE	Conformité à des critères et normes préétablis ouvrant droit à financement	Subvention
TUTÉLAIRE AMÉNAGÉE	Critères et normes pouvant faire l'objet d'un amendement pour prendre en compte les réalités associatives	Subvention
NÉGOCIÉE	Elaboration conjointe du projet, des critères de financement, des critères d'évaluation	Subvention de fonctionnement Convention pluriannuelle d'objectifs Appel à projet

“ Paroles d'acteurs



JEAN-LOUIS LAVILLE
PROFESSEUR AU CNAM
ET TITULAIRE DE LA CHAIRE
« ÉCONOMIE SOLIDAIRE »

Après la phase d'étude exploratoire, quels ont été les apports complémentaires de la suite de la recherche-action ?

La réflexion sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire ne peut se contenter de l'approche classique selon laquelle des chercheurs ou consultants établissent des constats puis formulent des préconisations.

Pour rappel la recherche exploratoire avait porté sur 6 associations dans lesquelles nous avons confronté un cadre analytique, relevant de l'économie substantive aux observations fines et détaillées faites par les acteurs de chacune de ces associations. Il s'agissait en particulier de repérer avec eux des dimensions économiques habituellement invisibilisées, par exemple celles portant sur les ressources provenant de la mobilisation de différentes formes de bénévolat. La deuxième phase consistait à la mise en place d'une réflexion transversale grâce à des séminaires réguliers associant chercheurs, responsables des associations et les têtes de réseaux (Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active, Confédération des maisons de jeunes et de la culture, Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire, Familles rurales Fédération nationale, Fédération des centres sociaux et socio-culturels de France, Ligue de l'enseignement, Mouvement rural de jeunesse chrétienne, Peuple et culture, Union nationale pour l'habitat des jeunes). Il s'agissait de concevoir de manière coconstruite des indicateurs rendant compte du fonctionnement socio-économique et éclairant des aspects trop souvent encore négligés (bénévolat, rapport aux régulations publiques, coopérations territoriales).

Quel rôle particulier ont joué les têtes de réseau et associations dans cette recherche ?

Elles ont été pleinement impliquées néanmoins, il est nécessaire de se rendre compte que cette recherche participative suppose des déplacements par rapport aux rôles habituels. Ainsi certains interlocuteurs associatifs peuvent attendre des chercheurs qu'ils fournissent des résultats comme si ceci relevait de leur responsabilité et ont du mal à s'inscrire

« La 3^e phase qui s'ouvre vise à tester l'appropriation des outils élaborés ensemble dans chaque réseau concerné auxquels s'ajoutent les Francas ».

dans un réel débat qui permette de croiser savoirs académiques et expérientiels. Pourtant cet enjeu résonne particulièrement par rapport à l'éducation populaire et d'ailleurs la plupart des têtes de réseau sont rentrés dans cette démarche itérative qui nous a permis d'avancer peu à peu.

Une autre difficulté est la propension à toujours réintroduire des spécificités propres à chaque réseau dans le travail collectif alors qu'il nous semble important d'arriver à définir des cadres cognitifs communs à l'ensemble de l'éducation populaire afin de construire des argumentaires mobilisables dans les relations avec les partenaires institutionnels.

Quelles perspectives ?

La 3^e phase qui s'ouvre vise à tester l'appropriation des outils élaborés ensemble dans chaque réseau concerné auxquels s'ajoutent les Francas.

Dans cette phase il est important de veiller à ce que ces outils ne deviennent pas des outils que des chercheurs tenteraient d'appliquer dans des associations, mais soient bien présentés aux acteurs comme résultant de la co-construction mentionnée. La pertinence de ces outils ne peut s'affirmer que s'il y a utilisation de ceux-ci de manière dynamique sur différentes périodes pour comparer dans le temps et mettre en évidence des évolutions. Ils doivent aussi permettre des mises en perspective entre réseaux pour approfondir les argumentaires concernant l'ensemble de l'éducation populaire dans le cadre du Cna-jep et de la branche.

Il y a une tension indéniable entre l'ensemble des urgences dans lesquelles sont prises les réseaux et la mobilisation d'outils qui ne peuvent produire leurs effets qu'à moyen et long terme ; il est aussi important de ne pas les confondre avec un *reporting* supplémentaire pour les acteurs mais qu'ils soient présentés avec suffisamment de détails, de retours sur la conception afin que ces derniers cernent bien la philosophie dans laquelle la démarche a été faite et comment ils peuvent participer de la construction d'argumentaires constituant des atouts pour une réflexion commune.



HUGO BARTHALAY
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
DE LA FÉDÉRATION
DES CENTRES SOCIAUX
ET SOCIOCULTURELS DE FRANCE
(FCSF)



SALIM DIDANE
DIRECTEUR DU MOUVEMENT
RURAL DE JEUNESSE CHRÉTIENNE
(MRJC)

Vous étiez à la genèse du projet en 2017, pourriez-vous nous rappeler vos attentes ?

Les travaux conduits par le FONJEP depuis 2017 sont l'écho de préoccupations communes à l'ensemble des associations de jeunesse et d'éducation populaire. Concernant plus particulièrement les centres sociaux et socioculturels, la question de l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux est – depuis 2018 – une priorité politique. Il s'agit ainsi de penser l'ensemble des moyens au service du projet associatif et pas seulement la question économique (bien qu'elle soit le nerf de la guerre !). Les travaux du FONJEP avaient ainsi pour vocation d'offrir des éclairages sur les spécificités des AJEP et d'outiller – par ricochet – les organisations et leurs pilotes. Il s'agissait également de ne pas réduire la question des modèles socio-économiques à un simple exercice de stratégie mais d'y englober la question du sens : à la fois dans la capacité des acteurs à comprendre leur environnement mais aussi à construire une direction, une visée dans la pensée des moyens et leur adéquation avec le projet associatif. Pour le MRJC c'est aussi une manière d'objectiver les différentes contributions des AJEP à l'amélioration des conditions de vie, la création de liens sociaux, aux dynamiques des territoires et de mettre en débat les différentes composantes de cette économie « contributive », réfléchir à leurs évolutions, remettre en perspective l'importance du dialogue entre acteurs publics et associations. En bref, remettre les flux économiques en parallèle des valeurs créées par les AJEP.

Quel bilan tirez-vous de ces 5 années de projet dédiés aux modèles socio-économiques ?

Les travaux conduits depuis 5 ans par le FONJEP ont permis de construire un socle théorique et pratique sur les spécificités des modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire. Pas de recettes miracles ou de guide du bon usage du modèle socio-économique ; pas d'injonction dans ce qui serait bon pour les AJEP. Les projets dédiés aux modèles socio-économiques ont plutôt permis de se doter d'une pluralité de regards sur cet enjeu

des moyens au service du projet et de focus sur des thématiques particulières. Aujourd'hui, nous disposons ainsi d'une boîte à outils très diversifiée pour les acteurs associatifs. Il ne s'agit pas de « prêt-à-penser » mais plutôt de cadres de références et d'éclairages en miroirs pour les responsables.

La mise en pédagogie des résultats de ces projets et leur adaptation aux spécificités de chaque AJEP et de son projet associatif sont nécessaires pour faire exister pleinement ces travaux. Il s'agit également de mieux permettre la prise en compte par les pouvoirs publics des particularités des AJEP et de leurs modèles socio-économiques.

Pas d'angélisme dans les travaux conduits qui ne pallieront pas les difficultés économiques rencontrées par bon nombre d'acteurs associatifs ; mais un terreau très fertile pour accompagner et appuyer la stratégie des acteurs associatifs et la conscientisation des spécificités de l'organisation de leurs moyens.

Parmi les avancées on peut aussi noter que ces travaux ont mis en exergue qu'il y a une attention plus ou moins forte des MSE selon les AJEP, et que de manière unanime il ne s'agit pas d'un sujet « hors radar ». En effet les AJEP ne sont pas insensibles aux injonctions à faire toujours plus dans une société à la cohésion de plus en plus fragilisée, avec « moins » sans pour autant avoir la baguette magique correspondante, mais que chacun se saisit à sa manière des enjeux des MSE pour imaginer, envisager, tester des pistes de solution.

Aujourd'hui nous disposons d'un socle important et complexe de savoirs, et il va nous falloir œuvrer de pédagogie, soit pour en faire un levier de pilotage des AJEP par la formation et l'appropriation des matériaux par l'ensemble des parties prenantes, bénévoles et salariés ; soit pour en faire un outil au service de nouvelles coopérations territoriales, soit pour en faire un levier de transformation dans le dialogue avec l'ensemble des partenaires qu'ils soient privés ou publics, voire un outil pour refonder les engagements réciproques entre pouvoirs publics et associations.

Le dispositif de sensibilisation sur les territoires

Dès 2019, l'enjeu pour le Fonjep pour donner suite à la réalisation des recherches-actions devient de diffuser largement les travaux réalisés sur les territoires. Les délégués régionaux du Fonjep et les délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRAJES) ont ainsi coorganisé, avec l'appui de l'ADASI, des webinaires pour créer des espaces d'échanges et de réflexions avec le sujet des modèles socio-économiques des associations d'intérêt général de juin 2021 à mai 2022. Si ces webinaires ont pu s'incarner de manière différente sur les territoires en fonction des souhaits et enjeux de chacune des 15 régions concernées, une structuration commune a été testée autour de deux temps clés :

- Un temps de présentation des fondamentaux du sujet « Modèle socio-économique » : éléments de définitions, les dynamiques à l'œuvre, les chiffres et tendances ;
- Un temps de présentation des recherches-actions MSE impulsées par le Fonjep et un temps d'échanges et de croisement des regards sur les résultats des différentes équipes.

Ces supports présentés à la page suivante sont à votre disposition si vous souhaitez les utiliser pour amorcer et animer des temps d'échanges sur les questions de modèle socio-économique sur vos territoires.

Pour de nombreux territoires, ces temps ont aussi été l'occasion de partager une photographie type « état des lieux des MSE » des structures, issue de l'enquête menée en 2020, mais aussi de se questionner sur les leviers d'actions existants sur le territoire pour aller plus loin sur ces questions.

Ce dispositif de sensibilisation a touché plus de 500 personnes, majoritairement salariées de structures associatives. La plupart n'avait jamais été sensibilisée à la question des MSE, et près de 40% des inscrits estimaient leur familiarisation avec le sujet modèle socio-économique faible ou nulle.

La très large majorité des participants (93 %) ont estimé que les réunions de sensibilisation ont répondu à leurs attentes, et ont apprécié l'apport de connaissances sur les MSE (63 %), plus que les expérimentations et les échanges entre pairs.

L'évaluation de ces webinaires a mis en lumière le fait que les démarches de sensibilisation portent leurs fruits, avec une familiarisation réussie avec le sujet. Toutefois, elles ne permettent pas à « elles seules » un passage à l'action des participants pour enclencher des réflexions sur les questions de modèle socio-économique en interne de leur structure. De nombreux participants évoquent le besoin d'être mieux outillés et accompagnés pour se lancer.

Mettre à disposition les outils permettant d'animer une session sur les modèles socio-économiques

Séquence	Contenu	Outil
Introduction	Comprendre la thématique	<p>Vidéo de 4 minutes pour engager le débat :</p> <p>Qu'entend-on par « modèle socio-économique » (MSE) et comment une association de jeunesse et d'éducation populaire peut-elle faire évoluer son modèle pour qu'il devienne un ressort au service de son projet, plutôt qu'une contrainte ?</p> <p>Voir la vidéo</p> 
Sensibilisation aux modèles socio-économiques associatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques et repères des modèles socio-économiques associatifs • Caractéristiques et problématiques des modèles socio-économiques du monde JEP <p>Réflexions / échanges</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles problématiques clés du territoire / de votre structure en matière de modèle socio-économique ? 	<p>Support « Sensibilisation aux modèles socio-économiques associatifs »</p> <p>Télécharger le support</p> 
Partage des enseignements des expérimentations	<ul style="list-style-type: none"> • Principes clés et enseignements des expérimentations et des récits inspirants • Mise en débat des résultats des expérimentations 	<p>Support « Partage des enseignements des expérimentations »</p> <p>Télécharger le support</p> 
Agir sur son territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Les grands leviers d'action sur les modèles socio-économiques associatifs <p>Réflexions / échanges</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les actions aujourd'hui menées sur le territoire en matière de modèle socio-économique ? • Quelles sont les actions à développer sur le territoire ? 	<p>Support « Agir sur son territoire »</p> <p>Télécharger le support</p> 
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusion de la journée • Présentation des prochaines étapes 	

“ Paroles d'acteurs

Apports et limites des modules de sensibilisation



ALBERT LE MONNIER
DÉLÉGUÉ RÉGIONAL FONJEP
NORMANDIE, PRÉSIDENT
DU CRAJEP NORMANDIE,
PRÉSIDENT DE LA LIGUE
DE L'ENSEIGNEMENT DE L'ORNE,
ET VICE-PRÉSIDENT DE LA LIGUE
DE L'ENSEIGNEMENT NORMANDIE.

Normandie

La Normandie s'est portée candidate dès que le Fonjep a fait la proposition de sensibilisation aux modèles socio-économiques des AJEP. La première séquence a eu lieu le 1^{er} juin 2021 en présence de 45 associations, la seconde a eu lieu le 13 mai 2022 avec 29 inscrits.

La première session relatait les travaux menés par les 4 équipes de recherches financées par le Fonjep. La seconde faisait plutôt un focus sur l'accompagnement et l'évolution des MSE associatifs. Cette dernière, a permis de recontextualiser la situation des associations. Elle a également montré les différents leviers sur lesquels les associations peuvent agir, à savoir les richesses humaines, les financements, et les partenariats et interactions avec l'écosystèmes de la structure. Pour chaque levier, un outil issu des travaux de recherche a été présenté afin que les participants puissent mener une réflexion individuelle et collective sur la situation de leur structure, les évolutions à impulser, et les pistes d'action identifiées. Cette session a été très bénéfique pour les associations, car, au-delà des préconisations formulées lors de cette journée, elle a permis d'ouvrir de nouvelles pistes auxquelles les associations ne pensaient pas forcément : de nouveaux partenariats possibles, de nouvelles manières de mettre en évidence ses richesses humaines, une mutualisation des ressources. Les participants ont pu questionner leur MSE sous différents angles, et c'est une première étape importante pour commencer à s'approprier ce sujet hautement stratégique pour le monde associatif.

« Le plus important, c'est de savoir vers qui se tourner quand on est une association et que l'on souhaite approfondir le sujet ».

Aujourd'hui, je ne suis pas en mesure de dire quels sont les changements intervenus sur le territoire à la suite de ces séquences de sensibilisation, si cela a impulsé des travaux ou non. Il serait judicieux de mettre en place un questionnaire à destination des personnes qui étaient présentes afin d'analyser les apports de ces sessions, et de voir si des mesures pour faire évoluer leur projet et par extension leur MSE, ont été prises.

À ce stade, il me semble que le plus important, c'est de savoir vers qui se tourner quand on est une association et que l'on souhaite approfondir le sujet.

En plus des DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), il apparaît nécessaire de se tourner vers les associations accompagnatrices, de les former et les outiller avec un parcours d'accompagnement clarifié et visible, afin de permettre aux Guid'Asso qui se déploient dans plusieurs régions pour renforcer l'accompagnement des associations locales et des porteurs de projet, aux Points d'Appui à la Vie Associative (PAVA) et aux Centres de Ressources et d'Information des Bénévoles (CRIB) de monter en compétences dans l'accompagnement des associations sur la question des MSE.



DOMINIQUE NIORTHE
SUPPLÉANT AU DÉLÉGUÉ
RÉGIONAL FONJEP
NOUVELLE-AQUITAINE,
ENGAGÉ AU SEIN
DU CRAJEP NOUVELLE-
AQUITAINE AU TITRE
DES CEMÉA

Nouvelle-Aquitaine

La Nouvelle-Aquitaine s'est également portée candidate dès que le Fonjep a fait la proposition de sensibilisation aux modèles socio-économiques des AJEP. Cette rencontre a eu lieu le 2 décembre 2021. A cette occasion une quarantaine de partenaires associatifs ont participé à l'échange.

Je remarque que la question des MSE dans le territoire Nouvelle-Aquitaine est centrale pour la majorité des associations. Des questions comme « Quel est mon MSE ? », « Comment pérenniser les financements de ma structure ? » ... reviennent régulièrement lors des différents échanges, et le comité régional du Fonjep en Nouvelle-Aquitaine qui s'est installé en ce début d'année témoigne de cette nature. Il y a donc un vrai travail d'outillage et d'accompagnement à mener sur le territoire, en prenant en compte les spécificités des associations, car les préoccupations concernant les MSE ne sont pas perçues de la même façon que l'on soit une tête de réseau ou une petite association.

Je note que ce besoin de définir son MSE, permet aux structures d'établir un argumentaire face aux financeurs, c'est pour cela que la question est centrale aujourd'hui.

Les suites des travaux, notamment au niveau territorial, doivent être co-portées par des collectifs regroupant le Fonjep, le Crajep et le Mouvement associatif, car c'est une question transversale d'une part, et d'autre part, car il est important de reconnaître sa spécificité pour chacun des réseaux.

quotidien dans mon association ? ». Face à de nombreuses sollicitations auxquelles celles-ci font face, elles choisiront l'efficacité. Sur les MSE, les outils existants à ce stade ne permettent pas aux structures associatives de se les approprier rapidement, et de répondre à leur problématique. En sortant d'une réunion ou d'un groupe de travail sur les MSE, les associations auront toujours besoin d'un accompagnement sur le sujet.

Il y a aussi une question de temps à prendre en compte. Au sein des associations, les dirigeants de structures, les salariés et bénévoles sont de moins en moins disponibles et prêts à se former. Ils sont pour la plupart pris dans leur routine, avec un modèle associatif qui fonctionne de plus en plus comme une entreprise, et il est complexe d'arrêter la machine pour prendre le temps de réfléchir à la stratégie socio-économique. Il ne faut pas négliger le temps que cela peut prendre de se former à la question, et de questionner son MSE, tout en prenant en compte le *turnover*, car s'ils quittent la structure en cours de route, il faut recommencer. Ce qui peut être compliqué pour une structure associative. Il faut trouver un moyen pour faire percuter des outils rapidement aux gens, et que derrière ils y voient l'intérêt.

Concernant les suites à donner, on note le fait d'avoir des outils concrets, trouver de l'opérationnalisation, et prendre en compte les spécificités de chaque structure. Il est difficile d'imaginer une typologie de modèle qui soit applicable à tous. Il faut aussi réfléchir à la question de l'accessibilité. Pour cela il y a deux portes d'entrées, la première est la mise en place d'un site internet avec de l'outillage, facile d'accès et d'utilisation, pour lequel on peut envisager de faire de la promotion. La seconde est le fait de mieux fédérer au niveau local, au travers du Fonjep, du Crajep qui est en cours de création, et de la CRES qui intègre les questionnement MSE plus largement qu'au modèle associatif.

Un autre élément important est le travail régulier avec les services de l'Etat et les mairies, qui sont en contact avec des petites structures qui se créent : ils peuvent aussi être considérés comme des espaces qui accompagnent et outillent.



FRÉDÉRIC CONTAULT
DÉLÉGUÉ RÉGIONAL
FONJEP EN MARTINIQUE
ET DIRECTEUR GÉNÉRAL
CEMÉA MARTINIQUE

Martinique

Une journée de sensibilisation au MSE associatifs a eu lieu en Martinique le 2 juin 2022 en présence de 16 participants. Le comité régional Fonjep Martinique a profité de la réunion d'installation de ce comité le 7 novembre dernier pour refaire un point sur cette sensibilisation sans que cela appelle plus de commentaire. Ces éléments appellent à réfléchir différemment et cela fait prendre conscience aux acteurs qu'il faut sortir du modèle classique. Cependant la question qui interroge le territoire est de savoir, vu qu'il n'y a pas de CRAJEP en Martinique, comment les organisations peuvent se fédérer autrement et comment créer une structure de défense et de promotion de l'éducation populaire. Ce n'est pas en lien direct avec les MSE mais la question s'est posée à la suite de constats liés aux difficultés de financements dans les associations. Les équipes se retrouvent à traiter principalement de l'administratif avec une grande difficulté à être sur le terrain. Le but est de trouver des solutions pour pallier ce déséquilibre.

Les structures associatives en Martinique s'intéressent à la question des modèles socio-économiques mais avec la difficulté de rendre le sujet opérationnel. On doit être capables de répondre à la question « Comment cela peut m'aider au



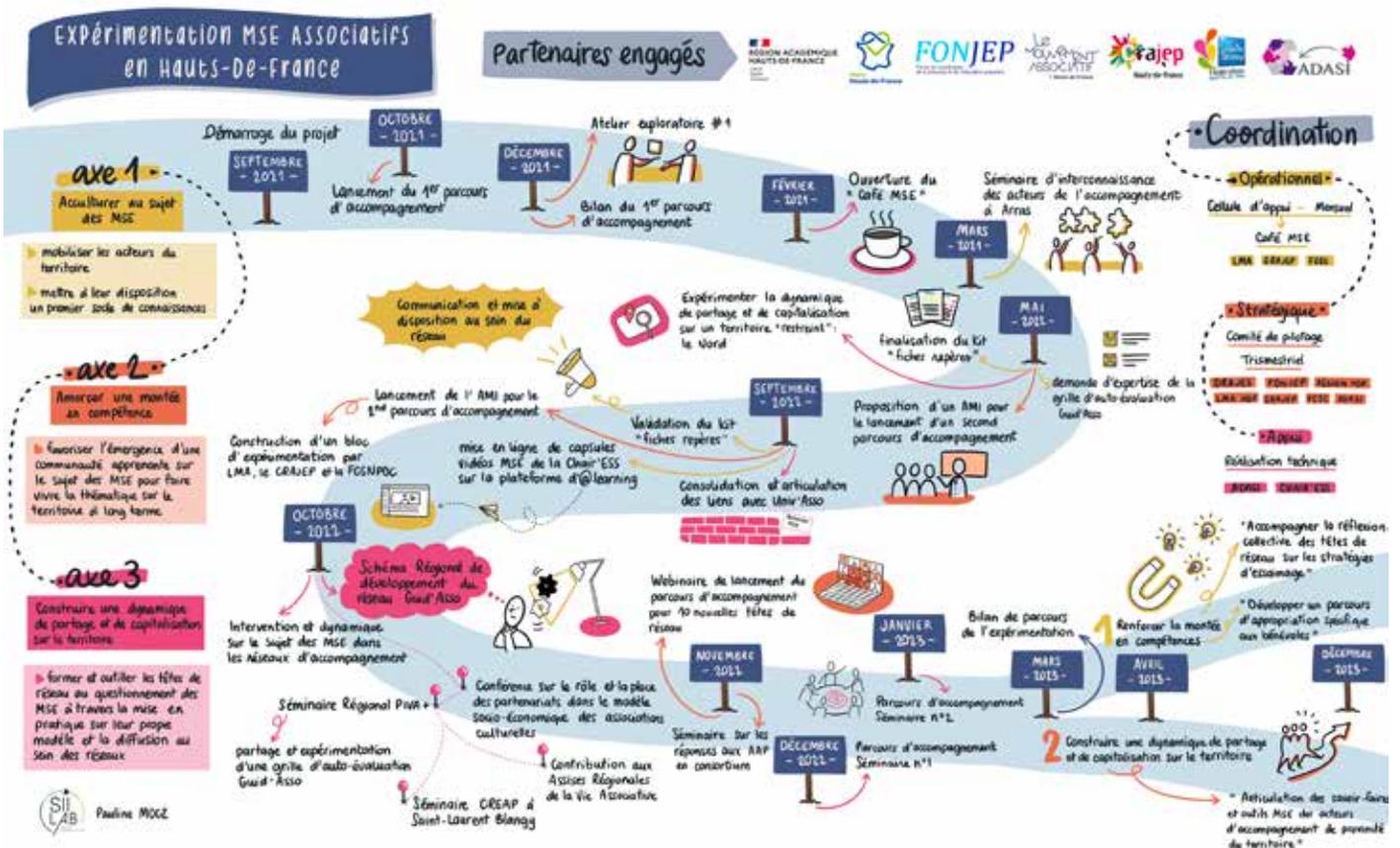
FRÉDÉRIC BANGUIAU
SUPPLÉANT AU DÉLÉGUÉ
RÉGIONAL FONJEP EN
MARTINIQUE ET MEMBRE
DES SCOUTS ET GUIDES
DE MARTINIQUE

LE RÉGIONAL EN EXPÉRIMENTATION

Le projet Hauts-de-France : Comment s'approprier et accompagner les têtes de réseau et associations régionales ?

Dès 2017, le Fonjep a souhaité déployer les travaux nationaux MSE sur 3 territoires choisis par le Conseil d'administration : la Nouvelle Aquitaine, le Centre-Val de Loire et les Hauts-de-France. Les DRAJES (ex DRJSCS) et le Fonjep ont rencontré les conseils régionaux de ces trois régions afin de proposer une déclinaison territoriale des travaux MSE.

Le Conseil régional des Hauts-de-France a répondu favorablement à cette sollicitation. C'est ainsi que ce territoire mène aujourd'hui ces travaux, avec une contribution financière nationale du Fonjep.



Dès 2019, l'enjeu pour le Fonjep pour donner suite à la réalisation des recherches-actions devient de diffuser largement les travaux réalisés sur les territoires. Les délégués régionaux du Fonjep et les délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRAJES) ont ainsi coorganisées, avec l'appui de l'ADASI, des webinaires pour créer des espaces d'échanges et de réflexions avec le sujet des modèles socio-économiques des associations d'intérêt général de juin 2021 à mai 2022.

Dans la continuité des webinaires de sensibilisation, un dispositif expérimental est mené dans les Hauts-de-France de septembre 2021 à mars 2023, avec le soutien de l'État, du conseil régional, du Fonjep, du Mouvement associatif, du Crajep, de la fédération des centres sociaux, et de l'Adasi. Il vise à sensibiliser et former les réseaux d'accompagnement de la vie associative dans la région, avec une moitié des participants issus des réseaux de jeunesse et d'éducation populaire.

Ce dispositif repose trois axes :

1 ACCULTURER AU SUJET DES MSE

Il vise à mobiliser les acteurs associatifs sur ce sujet, et mettre à leur disposition un premier socle de connaissances et de compétences par la création d'outils « fiches repères » (cf. Fiches outils).

2 AMORCER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE

Ce deuxième axe vise à former et outiller les têtes de réseau associatives sur les MSE. Deux parcours collectifs ont « form'action » ont été mis en place avec une formation expérimentale (pour aller plus loin - cf. 2.2 « une expérimentation de territoire »).

3 LANCER UNE DYNAMIQUE D'ÉCHANGES ET DE CAPITALISATION

L'objectif est de favoriser l'émergence d'une communauté apprenante sur le sujet et de faire vivre la thématique sur le territoire. Dans ce cadre, différents temps d'échanges avec les acteurs de l'accompagnement (InterDLA, Guid'Asso, CREAP, CRESS) ont été réalisés.

Ces dispositifs ont permis d'animer de manière transversale le sujet « modèle socio-économique » avec les différents acteurs du territoire. Au-delà des productions concrètes, il a permis de consolider le dialogue entre les acteurs publics et institutionnels de la région et les acteurs d'accompagnement de la vie associative.

Pour pouvoir aller plus loin, depuis mars 2023, l'expérimentation portée dans les Hauts-de-France vise à :

- Consolider la montée en compétence sur l'essai-mage par les têtes de réseau auprès de leurs adhérents.
- Développer un parcours d'accompagnement sur le sujet des MSE, dédié aux bénévoles en charge de la gouvernance associative.
- Articuler les savoir-faire et les outils des réseaux d'accompagnement associatifs de proximité. (exemple : Guid'Asso, DLA, CREAP)

MODÈLES SOCIO ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS

1 Les fondamentaux des modèles socio économiques

FONDAMENTAUX DU MSE ASSOCIATIF

Le MSE est la structuration des moyens et des ressources nécessaires au service du projet

Il se compose de **3 piliers** complémentaires et interdépendants :

 <p>Richesses humaines</p> <p>La nature et la quantité de ressources mobilisées pour porter le projet (bénévoles, salariés, volontaires en service civique, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12,7 millions de bénévoles • 1,8 millions de salariés soit 10% des salariés du privé <p>Des évolutions constatées dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'engagement bénévole, • Les formes d'engagement, • Le public engagé 	 <p>Financements</p> <p>Ressources financières perçues pour accomplir les actions qualifiées en fonction de leur objectif de financement (subventions publiques, revenus d'activité, dons, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • 113 milliards d'euros, • 66% de revenus d'activité et 20% de subventions publiques, • Des évolutions constatées dans les modes de financement (diminution des subventions et cotisations et une augmentation des revenus d'activité) 	 <p>Interactions avec l'écosystème</p> <p>Alliances et partenariats qui traduisent la capacité de la structure à agir en synergie avec d'autres acteurs de l'écosystème.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 74% des associations nouent des partenariats avec les collectivités, 72% avec d'autres associations, 47% avec des écoles, 36% avec des entreprises • Des évolutions constatées : la transformation des relations avec les pouvoirs publics et le développement de nouvelles formes de partenariats
---	---	---

Sources : INSEE, ADDES, Le paysage associatif français de Viviane Tchermog 2019, Etude « Associations et partenariats » de Recherches et Solidarités avec le RAMEAU 2019

- Une capacité unique à mobiliser différentes richesses humaines, notamment bénévoles et « bénéficiaires ».
- Une logique d'hybridation de ressources constitutive du modèle socio économique associatif d'intérêt général.

MODÈLES SOCIO ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS

PRINCIPES CLÉS SUR LES MSE ASSOCIATIFS

Essayer de jouer plus au MSE

- Le MSE est au service du projet et non l'inverse, il n'est pas une fin en soi mais un moyen plus :
 - Favoriser la pérennité et le développement du projet par l'articulation des moyens à disposition.
 - Garantir le respect des valeurs du projet.
- La logique de moyens d'une structure d'intérêt général doit être cohérente avec son projet associatif et avec son ambition.
- Réguler son MSE, analyser régulièrement de façon structurée le projet associatif de la structure.

Ne pas confondre analyse financière et MSE

L'approche par MSE ne doit pas être confondue avec une analyse financière :

- L'analyse financière se situe dans une logique de gestion opérationnelle dans l'objectif de piloter la dimension économique de la structure en question et non d'évaluer sa soutenabilité.
- L'approche par le MSE se fait dans une logique d'évaluation structurelle, pour faire le point de mobilisation des ressources nécessaires à l'implication du projet et au soutien le pérennité.

POUR ALLER PLUS LOIN

Le site www.insee.fr : l'observatoire économique et social des associations

Recherches et Solidarités : www.recherches-et-solidarites.org

Recherches et Solidarités : www.recherches-et-solidarites.org

Logos des partenaires : FONJEP, etc.

MODÈLES SOCIO ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS

2

Focus sur les associations Jeunesse & Éducation Populaire

LES RECHERCHES ACTIONS PORTÉES PAR LE FONJEP SUR LES MSE DES ASSOCIATIONS JEP

Le Fonjep, en lien avec le Cnajep, a initié dès 2017 des réflexions sur les MSE des associations JEP. Après une étude auprès plus de 4 000 structures JEP, un projet d'ampleur a été conçu pour alimenter les réflexions des associations sur cette thématique structurante. Le cœur de ce projet a résidé dans la réalisation de **4 recherches actions**, menées pour nourrir la réflexion et l'action sur ce sujet en menant des travaux sur le terrain et pour le terrain.

4 typologies de chercheurs

- Le LISRA
- Le Rameau
- Atémis
- La FMSH

4 prismes d'analyse

- Le territoire (17 structures)
- Les associations locales d'un même territoire (10 structures)
- Les têtes de réseau régionales ou départementales (12 structures)
- Les associations locales de différents territoires (6 structures)

4 démarches

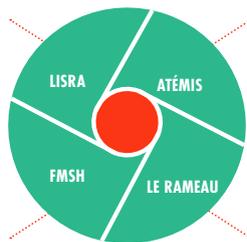
- L'animation d'un collectif d'associations sur le territoire
- La démarche de réflexion collective et les diagnostics individuels
- Le parcours collectif d'expérience et d'accompagnement
- L'étude sur la base de l'analyse de cas individuel

4 objectifs

- Autour d'une dynamique de territoire faire émerger de nouveaux MSE
- Identifier les leviers de mise en place de MSE durables pour les associations
- Outiller les têtes de réseaux territoriales pour leur permettre d'analyser et transformer leur MSE
- Identifier les leviers de développement des associations JEP

DES POINTS DE DÉPARTS DIFFÉRENTS, LA DÉFINITION DES MSE

Une notion de modèle économique de territoire dans lequel s'inscrivent **les associations**



Une vision du modèle économique intégrant les modes de production de la structure dont **le cœur est le travail** (salarisé ou bénévole)

Une notion de « modèle socio économique » ou structuration des moyens au service du projet composé **des richesses humaines, des ressources financières, des interactions avec l'écosystème**

Une infographie verticale avec un fond à motifs de chevrons rouges et blancs. Le titre principal est 'MODÈLES SOCIO ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS' et le sous-titre est 'DES POINTS DE CONVERGENCE DANS L'ANALYSE DES MSE DES ASSOCIATIONS JEP'. Elle est divisée en quatre sections avec des pictogrammes : un globe, un groupe de personnes, un document et un réseau. Le contenu de ces sections est résumé ci-dessous :

- Section 1 (Globe) :** Le MSE est au service du projet associatif. Le modèle socio-économique est l'énergie motrice du fonctionnement du secteur associatif mais elle n'est pas le moteur des associations.
- Section 2 (Groupe) :** Les Atémis favorisent l'émergence de nouvelles formes de MSE.
- Section 3 (Document) :** Pour développer une véritable approche du MSE, il est nécessaire de répondre la question des coûts pour identifier le cœur de la valeur ajoutée par le projet associatif - valeur créée pour les parties prenantes, valeur créée pour le territoire.
- Section 4 (Réseau) :** C'est à chaque association de construire son propre modèle socio-économique qui sera nécessairement unique. Les modalités et typologies doivent être de nature à susciter l'inscription des réflexions de chacun.

En bas de l'infographie, il y a des logos de partenaires : FONJEP, CNAJEP, FMSH, LE RAMEAU, LISRA, ATÉMIS, et des informations de contact.



Paroles d'acteurs

Enjeux et apports clés de la démarche territoriale.



CLAIRE BIZET
DIRECTRICE
LE MOUVEMENT ASSOCIATIF
HAUTS-DE-FRANCE



YASMINE COMETA
DÉLÉGUÉE RÉGIONALE
À LA VIE ASSOCIATIVE

Suite aux travaux nationaux sur les modèles socio-économiques, une concertation réunissant la DRJSCS de l'époque, le Conseil Régional Hauts-de-France et le FONJEP, a permis de faire émerger le besoin d'expérimenter une feuille de route régionale.

La DRJSCS a impulsé la constitution d'un groupe de travail le plus large possible, compte de tenu de la diversité des acteurs portant des actions de sensibilisation sur ce sujet, de la diversité de leurs approches et du besoin d'inventorier les outils existants et les manques. Furent ainsi réuni : le Conseil Régional, Le Mouvement associatif, le CRAJEP, le Fonjep, plusieurs services de l'Etat (DRJSCS DIRECCTE), qui, avec l'appui de l'ADASI et au terme de la mobilisation de plusieurs expertises (Chaire ESS, centres sociaux, enquêtes de l'Observatoire régional de la vie associative), ont permis d'aboutir à la structuration d'une première démarche territoriale « MSE ».

Ce chantier régional a constitué un levier d'inscription fort du sujet « Modèles socio-économiques » dans les politiques publiques territoriales. Le sujet est désormais acquis et repris dans les appels à projets du Conseil régional et de l'Etat. Il est au cœur du projet stratégique régional de la DRAJES. La conduite de cette démarche a par ailleurs été l'occasion pour nos partenaires associatifs du territoire de définir des enjeux et des stratégies d'actions à porter en commun, tant pour favoriser l'évolution des politiques publiques, que pour améliorer leurs accompagnements.

Dans cette droite ligne, les travaux ont aussi irrigué la réflexion du réseau Guid'Asso (devenu label national), la ressource constituée ayant permis d'adapter le cadre et les modules de formation des accompagnateurs du label.

Parler de ressources plutôt que de financements et de « MSE » plutôt de modèles économiques permet de reposer la question du point de vue de la plus-value apportée par le modèle associatif et pas seulement en termes de besoins de financements des associations. Cela permet de montrer que les associations ne font pas que « consommatrices » des financements mais bien « créatrices de ressources » : des ressources via les coopérations qu'elles initient pour créer de nouvelles activités, de l'intelligence collective qui met les territoires en mouvement.

Nous avons la chance en Hauts-de-France d'avoir une bonne qualité de dialogue entre acteurs publics et acteurs associatifs ce qui nous a permis de faire avancer collectivement et rapidement le chantier « MSE », avec une grande confiance réciproque entre toutes les parties prenantes (Etat et Région, FONJEP, LMA et CRAJEP) et l'appui de la Fédération des centres sociaux du Nord Pas de Calais.

Nous nous sommes accordés pour construire une démarche permettant de :

- faire reconnaître la diversité du modèle associatif et acculturer partenaires et associations, à ce que sont les MSE ;
- s'appuyer sur les acteurs de l'accompagnement, bien structurés en Hauts-de-France, pour diffuser cette approche auprès du tissu associatif local ;
- amener les réseaux à travailler et consolider leurs propres MSE ;
- intégrer cette approche dans les accompagnements proposés en Hauts-de-France afin de garantir une cohérence et une qualité des accompagnements proposés par tous les acteurs.

Il y a eu un gros travail de sensibilisation *via* des supports, fruits d'un travail collectif, largement diffusés ainsi que par la réalisation d'interventions. Deux parcours d'accompagnement de têtes de réseaux associatives ont été menées avec l'appui de l'ADASI au démarrage puis en autonomie par la fédération des centres sociaux qui a animé les travaux et les journées de formation proposées. Près d'une vingtaine de réseaux ont été accompagnés sur plusieurs jours et ont réinvesti leurs travaux dans leur propre réseau.

Grâce au concours de tous, je pense que nous avons atteint les objectifs que nous nous étions fixés. Il reste encore du travail pour toucher toutes les associations des HDF c'est évident. Mais aujourd'hui, si vous parlez MSE associatifs aux services et aux élus de la région, aux réseaux et aux fédérations JEP ainsi qu'aux acteurs de l'accompagnement (DLA ou Maisons des associations par exemple) tout le monde sait de quoi vous parlez et personne ne vous regardera avec des yeux ronds. Ce n'est pas rien !

La région, après avoir organisé une restitution des travaux lors de ces assises régionales de la vie associative, a intégré un volet MSE dans les conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) des têtes de réseau. Cette approche a nourri les travaux d'observation de notre Observatoire régional de la vie associative (ORVA) et de recherches menées dans le cadre du projet UNIV asso. Elle a permis des rapprochements avec la Chaire ESS puisque nous allons animer conjointement un atelier sur ce sujet dans le cadre de la concertation ESS. Pour continuer sur cette lancée, démultiplier encore le travail et toucher un maximum d'associations nous envisageons de développer des modules de formation de bénévoles et nous réfléchissons à mobiliser les moyens de la formation professionnelle en montant des plans de formations par exemple pour le réseau des GUID'asso, mais aussi de continuer à développer un volet recherche et continue à innover dans nos approches.

Parcours collectif MSE dédié aux têtes de réseau, expérimenté en Hauts-de-France : points clés et éléments de bilan.

L'enjeu de ce parcours collectif était de permettre à des têtes de réseau de monter en compétences sur le sujet des MSE afin d'en tirer un bénéfice pour leur propre structure d'une part, et d'autre part d'avoir la capacité d'accompagner leurs membres dans leurs questionnements en matière de modèles socio-économiques.

Rassemblant sur deux sessions 17 têtes de réseau du territoire, et impliquant un binôme salarié-administrateur par structure, ce parcours d'expérience collectif a articulé :

- Des temps collectifs comprenant :
 - Un **webinaire de mise en mouvement** de 2h en septembre 2021 destiné à permettre aux participants de s'acculturer au sujet des MSE afin de partager un premier vocabulaire commun et à prendre en main un outil d'auto-diagnostique ;
 - Un **séminaire collectif de partage** d'une journée en présentiel pour partager les états des lieux de chacun et échanger autour des problématiques rencontrées et des actions mises en œuvre pour y faire face dans une optique d'échange de pratiques ;
 - Un **séminaire collectif** pour affiner la prise en main de l'outillage, échanger sur les pistes d'évolution, travailler sur un cas pratique d'analyse de modèle socio-économique d'un de ses membres.
 - Un **temps de bilan du parcours** destiné à échanger sur le chemin parcouru par chacun à l'occasion du parcours, à évoquer les apports et les manques dans la méthodologie proposée et à exprimer les suites attendues par chacun.

- Des travaux individuels entre les sessions collectives, les têtes de réseau pouvant choisir les modalités qui leur conviennent pour instruire les travaux individuels : implication limitée au binôme, élaboration collective avec les salariés de la structure et, ou les membres du Conseil d'administration.

L'évaluation du parcours a permis de montrer qu'il était directement utile à ses participants dans leur pratique professionnelle. L'objectif premier de celui-ci de permettre une réelle montée en compétences des participants a été ainsi atteint. Les points forts mis en avant sont tant sur l'outillage et les apports méthodologiques que sur les regards et retours d'expériences croisés qui ont été suscités durant les échanges.

Au demeurant, restent pointées du doigt plusieurs difficultés : le nécessaire investissement en temps de chacun pour contribuer activement à ce parcours, le sentiment de « grande technicité » du sujet et une mobilisation du binôme administrateur - salarié qui reste limitée.

Si le parcours permet une réelle montée en compétences des acteurs, il n'a pas permis de mettre ses participants en posture de pouvoir eux-mêmes animer - accompagner d'autres acteurs dans ce calendrier. Néanmoins, certaines têtes de réseau accompagnées engagent ce travail à posteriori de l'accompagnement (3 expériences à ce jour).

Se questionner pour poser une base d'échanges et de réflexions sur son modèle socio-économique.

Pour qui ?

Dirigeants de têtes de réseau qui souhaitent réaliser un premier niveau d'analyse de leur modèle socio-économique.

FICHE OUTIL 8 - VOS RICHESSES HUMAINES

Nature des richesses humaines mobilisées

		Nombre de personnes et nombre d'ETP si pertinent	Éléments qualitatifs : nature des missions portées, grandes évolutions, etc.
Bénévoles	Terrain (au service de la tête de réseau)		
Salariés	Salariés de la tête de réseau, dédiés à la tête de réseau		
	Salariés de la tête de réseau, dédiés à la tête de réseau nationale		
	Salariés de la tête de réseau affectés dans des associations		
	Salariés de la tête de réseau affectés dans des collectivités		
	Salariés des associations consacrant un temps significatif à travailler pour la tête de réseau		
Services civiques	Engagés pour la tête de réseau		
	Engagés pour les associations locales		
Prestataires			
Autres : stagiaires, mécénats de compétences, etc.			

FICHE OUTIL 9 - VOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Quel était votre budget en (précisez l'année) ?
- À combien s'élevaient vos fonds propres en (précisez l'année) ?
- Votre budget est-il structurellement à l'équilibre ? S'il est déficitaire ou excédentaire, de combien ?

Vos coûts

		% du budget	Montant (€)	Commentaires, explications, questions soulevées par l'exercice, etc.
Salaires et charges	Salariés de la tête de réseau, dédiés à la tête de réseau			
	Salariés de la tête de réseau, dédiés à la tête de réseau nationale			
	Salariés de la tête de réseau affectés dans des associations			
	Salariés de la tête de réseau affectés dans des collectivités			
	Salariés des associations consacrant un temps significatif à travailler pour la tête de réseau			
Prestataires / prestations				
Frais de fonctionnement (dont honoraires en lien avec les frais de fonctionnement type honoraires comptables)				
Contribution au réseau (cotisations)				
Impôts et taxes				

Vos financements

Nature des ressources	% du budget	Montant (€)	Commentaires, explications, questions soulevées par l'exercice, etc.
Subventions publiques issues de partenaires institutionnels (CAF, etc.)			
Subventions publiques issues de collectivités locales			
Réponses à la commande publique			
Cotisation des membres			
Autres ressources issues du réseau			
Aides à l'emploi			
Revenus d'activités			
Financements privés (mécénat, partenariats, dons, etc.)			

FICHE OUTIL 10 - VOS PARTENARIATS ET ALLIANCES

Citer vos 3 principaux partenaires ou 3 de vos coopérations remarquables. En quelques mots, précisez le lien avec ces partenaires et, ou les contours et contenus de ces coopérations.

Les fonctions de votre tête de réseau

- Parmi les six fonctions d'une tête de réseau quelles sont celles que vous mettez en œuvre¹ ?
- Pour chacune, merci d'indiquer : des exemples d'activités et le poids de chaque fonction par rapport à l'ensemble des fonctions portées (mettre +, ++, ou +++ selon que la structure passe peu, moyennement ou beaucoup de temps à remplir cette fonction).
- Si c'est possible, pour chacune, précisez les principaux leviers de financements et de richesses humaines.

Se questionner

- Quels constats tirez-vous de ce travail sur votre modèle socio-économique ?
- Quels premiers constats tirez-vous de ces éléments ?
- Quels sont vos grands enjeux, vos grands défis ?
- Sur quelles forces et quels atouts pouvez-vous vous appuyer ?
- De quelles faiblesses devez-vous tenir compte ?

Les fonctions activées par votre tête de réseau et MSE dédié

Fonctions	Activités clés	Poids en % estimé du fonctionnement global	Principaux leviers de financements	Principaux leviers de richesses humaines	Principaux leviers de partenariats
Plaidoyer					
Mise en réseau et animation					
Ingénierie					
Pilotage de projet					
Accompagnement individuel					
Fonction d'opérateur					

¹ Trouver les définitions des fonctions - « Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives » - Guide du Mouvement Associatif, en partenariat avec l'ADASI

“ Paroles d'acteurs



MÉNOUAR MALKI
DÉLÉGUÉ RÉGIONAL
UNION RÉGIONALE POUR
L'HABITAT DES JEUNES
HAUTS-DE-FRANCE (URHAJ)



DENIS DHALLUIN
DIRECTEUR
DE LA MAISON
DES ASSOCIATIONS
TOURCOING

Quels enjeux avez-vous identifiés pour votre tête de réseau ?

Les enjeux pour la Maison des Associations de Tourcoing d'avoir suivi le parcours expérimental sur l'accompagnement MSE des têtes de réseau étaient à plusieurs niveaux :

- Enjeu de compréhension et de consolidation du modèle socio-économique de notre structure
- Enjeu d'appropriation de la méthode d'accompagnement au MSE pour les structures que nous accompagnons, dans le cadre du dispositif d'aide à la Création d'Emploi Associatif Pérenne du conseil régional Hauts-de-France (CREAP)
- Enjeu de sensibilisation des membres du réseau Guid'Asos des Hauts-de-France, pour intégrer la question du MSE dans l'accompagnement des associations.

Pour l'URHAJ, cela nous a permis de prendre le recul nécessaire pour redécouvrir notre écosystème en mouvement, en y intégrant la dimension des ressources humaines, de notre modèle économique et des modalités de partenariats.

Quels sont les apports clés et limites du parcours d'accompagnement proposé ?

Pour la Maison des associations de Tourcoing, ce parcours a permis une conscientisation du concept « Modèles socio-économiques ». La pédagogie participative et interactive, et le parcours sur plusieurs jours, ont permis une appropriation rapide et une capacité à utiliser de manière concrète et opérationnelle cette méthodologie.

Suivre ce parcours qui sensibilise à la question du MSE donne envie de poursuivre la formation pour mettre en œuvre de manière plus concrète le MSE dans nos pratiques d'accompagnement.

Pour l'URHAJ, ces temps de rencontres autour de la question des MSE, nous ont permis d'appréhender, une méthode, des outils et l'introduction d'une démarche d'innovation sociale. La limite en ce qui nous concerne est la gestion de notre temps sur ces questions.



THIERRY COULOMB
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
FÉDÉRATION DES
CENTRES SOCIAUX
NORD-PAS-DE-CALAIS

Quels enjeux avez-vous identifiés pour votre tête de réseau ?

Pour la Fédération des centres sociaux Nord-Pas-de-Calais, la réflexion sur l'évolution des modèles socio-économiques a pour synonyme fort les enjeux de coopération. Des pratiques nouvelles émergent – sur des fondements coopératifs solides – qui visent à favoriser l'émergence de réponses adaptées aux besoins sociaux et aux politiques publiques. Une illustration de la force du fédéralisme et de la capacité du réseau à dégager des marges de manœuvre par la coopération. Une illustration également de l'évolution des modes de partenariats avec les pouvoirs publics.

Pouvez-vous nous partager quelques éléments de projection issus de vos travaux internes et déclinaisons dans le réseau des centres sociaux ?

Le réseau Nord-Pas-de-Calais porte quelques éléments d'analyses et de perspectives sur l'évolution des modèles socioéconomiques :

- L'argent public n'est pas forcément moins présent, mais celui-ci est ailleurs et nécessite d'être activé différemment.
- Le centre social pour être bien posté doit à la fois être à l'écoute des grandes transitions, défis (numériques, démographiques, écologiques, éducatifs, économiques, etc...) en cours dans la société, ne pas y aller seul (nouveaux alliés dans d'autres centres, associations, institutions), repérer les opportunités de l'action publique, les croiser avec des éléments clés de positionnement des centres sociaux ces prochaines années : « Aller vers » ; soutenir le développement du pouvoir d'agir des habitants ; être animateur et « mailleur » territorial.
- Se développe une ingénierie - souvent mutualisée entre plusieurs centres sociaux - sur de nouvelles compétences (chargé de projet européen, chargé de projet numérique, etc.). De fait, ces logiques de coopération, qui nécessitent beaucoup d'ingénierie, de nouvelles compétences, de réactivité, présentent une tension et un risque : celui du décrochage de la gouvernance associative, du portage politique. Ce qui rend d'autant plus nécessaire la montée en culture commune entre habitants-acteurs.



Les modèles socio-économiques du scientifique au pragmatique

4 ÉQUIPES DE RECHERCHES, 7 ANS APRÈS

Lors de son assemblée générale de juin 2023, le Fonjep a proposé une tribune aux quatre équipes de chercheurs ayant accompagné ses travaux sur les modèles socio-économiques. Cette table ronde a été l'occasion de revisiter un panorama riche en réflexions, balayant à la fois le passé et l'avenir. Ils ont revisité le contexte initial, rappelant les racines et les défis qui ont ensemencé cette aventure intel-

lectuelle commune. Ils ont replongé dans les conclusions établies il y a quatre ans, offrant ainsi un miroir pour apprécier le chemin parcouru depuis. Puis, ils ont partagé les pistes de réflexion actuelles, et sondé le sens de l'éducation populaire dans une socio-économie bouleversée.

À travers ces échanges, chaque laboratoire a partagé ses idées essentielles. des extraits de leurs paroles :

“

Nous sommes partis de cette hypothèse de travail que les modèles socio-économiques doivent être abordés dans leur articulation aux projets socio-politiques des associations. On ne peut pas considérer la question économique comme un ensemble isolé, déconnecté des autres dimensions de la vie associative. Nous avons adopté une perspective à partir de l'économie solidaire qui conçoit les initiatives citoyennes dans leur double dimension socio-économique et socio-politique.”

“L'idée générale de la recherche était de saisir comment les modalités d'arrangement entre les différentes ressources économiques influent non seulement sur la démocratie interne des associations, sur leur ancrage territorial, mais aussi sur la relation aux pouvoirs publics.

Le constat de départ est que les ressources issues de la réciprocité ne sont pas ou peu prises en compte dans les équilibres socio-économiques des associations.”

“La réciprocité se caractérise par un échange économique qui ne s'explique pas par un contrat marchand mais par la volonté de préserver, de renforcer, de maintenir le lien social. Donc elle est fondée sur la volonté d'établir un rapport symétrique entre des personnes qui sont engagées collectivement dans un projet.”

“Il n'est absolument pas question de réduire l'engagement bénévole à des chiffres ni de concevoir les coopérations territoriales uniquement comme des moyens pour lever des ressources. Les notions d'utilité sociale, de construction du commun, d'émancipation sont au cœur de l'association et de l'éducation populaire. Mais ce que je veux souligner c'est que le vocabulaire de l'association et celui des financeurs n'est pas toujours le même, loin de là. Ces outils que nous avons construits ensemble ne sont pas des outils de reporting ce sont des outils d'auto-diagnostic, d'auto-connaissance, de mise en perspective et aussi des outils pour entrer en discussions avec les partenaires publics en utilisant un vocabulaire qui leur est plus familier.”



MARIE-CATHERINE HENRY
COORDINATRICE DE PROGRAMME
DE RECHERCHE, DIRECTRICE COSE
COMUNE (EX. FMISH)



« La diversification des richesses humaines est le premier pilier... »

“

La diversification des richesses humaines est le premier pilier, le plus important de tous. Il n'y a pas de projet sans femmes et hommes qui constituent ensemble la richesse d'un vouloir agir ensemble. ”

“*Le deuxième élément a été de travailler sur les alliances. Quelles sont-elles ? Sont-elles seulement de simples contrat-échanges ? Comment passer à de véritable contrat-alliances au service du faire société face à nos défis communs ? Comment faire alliance pour inventer ensemble des solutions durables et se projeter ensemble vers un Avenir meilleur ? ”*

“*On est arrivé vite à conclure qu'on ne pouvait définir l'intérêt général. En revanche, on peut en définir trois leviers d'activation : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice. ”*

“*Nous ne pourrions pas avoir durablement un secteur d'intérêt général si nous ne valorisons pas d'urgence la spécificité des têtes de réseau de proximité. Elles n'ont pas le même modèle. Quand va-t-on comprendre que nos têtes de réseau de proximité méritent la même attention que les têtes de réseaux nationales. ”*



CHARLES-BENOIT HEIDSIECK
PRÉSIDENT, FONDATEUR LE RAMEAU

« Sur la question du pilotage de l'action économique : la toupie est la traduction d'une chose qu'on a repérée. »

“

Dans le travail que l'on a mené, nous avons tenté de voir quelle prégnance avait la logique industrielle chez nos interlocuteurs et essayé de voir comment déconstruire cette pensée et reconstruire quelque chose de plus cohérent avec l'activité JEP. »

“On a vu apparaître une tension entre une lecture financière de vos activités et ce que vous faites concrètement. Cette tension pèse sur les directions des associations, car on a une réduction de l'ensemble de l'activité à ces critères financiers et derrière une évaluation de l'activité uniquement sur ce qu'on est capable de compter. Or, l'essentiel de votre travail ne se compte pas. »

“Sur la question du pilotage de l'action économique : la toupie¹ est la traduction d'une chose qu'on a repérée. Entre ce que vous faites et la version formalisée de votre affaire, il y a un écart. Ce qui nous intéresse, c'est le sens économique de cet écart. Quelle valeur il y a dans cet écart ? »



ROMAIN DEMISSY
CHERCHEUR ASSOCIÉ ATEMIS,
ÉCONOMISTE

“

Nous avons vu à la suite de la période Covid, combien ces questions revenait au premier plan, notamment la question de la valeur travail. Autrement dit, comment passer d'une économie néo-libérale basée sur la compétitivité, la concurrence et le new management à une économie de la contribution renouvelant la notion des communs.

“Le but pour nous en tant que laboratoire social dans cette étude, c'était cela, permettre aux acteurs de dégager ou négocier des espaces réflexifs, notamment à travers la mise en place d'ateliers de recherche-action autour des problèmes transversales citées plus hauts : rapport au travail, territoire, gouvernance, savoirs. »

“La recherche-action permet de remettre ces questions au centre et de replacer ces espaces dans l'évaluation au sens premier : ce qui donne de la valeur. »



HUGUES BAZIN
CHERCHEUR, FONDATEUR DU
LABORATOIRE D'INNOVATION
SOCIALE PAR LA RECHERCHE-
ACTION (LISRA)



Pour visionner l'intégralité de la table ronde
« 4 équipes de recherche-action à l'origine,
où en sont-elles aujourd'hui ? »

¹ La « Toupie » fait référence à un schéma représentant l'enjeu de l'évaluation comme constituant un axe liant les dimensions formelles et réelles du modèle économique des structures (cf. De Gasparo et DEMISSY, 2019, rapport de l'expérimentation FONJEP, disponible sur le site du FONJEP :

https://www.fonjep.org/sites/default/files/public/fonjep_ckeditor/pdf/MSE/201906-BilanFinal-Atemis.pdf

L'ouvrage en quelques mots...

L'ouvrage « Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles » dirigé par Mathilde RENAULT-TINACCI est une contribution aux différentes questions posées en matière de modèle socio-économique : Quelle définition ? Est-ce une notion vraiment pertinente pour embrasser les spécificités du secteur associatif ? Pourquoi et comment en est-on venu à parler de modèle socio-économique ? Comment décrire ou analyser les modèles socio-économiques à toutes les échelles de la vie économique, c'est-à-dire en se focalisant à la fois sur une organisation en particulier tout en étudiant des ensembles d'organisations et des systèmes d'action ?

Organisé en trois parties, l'ouvrage propose :

- en première partie de décrire d'un même tenant les évolutions macroéconomiques, sociales et politiques du secteur associatif.
- puis de rendre compte de la diversité des modèles et de leurs spécificités respectives,
- enfin d'inviter à une réflexion autour de l'évaluation de l'utilité sociale, de l'évaluation par la mesure l'impact et des propositions de dépassements/détournements possibles de cette dernière approche.

Cette production intègre donc sous diverses formes les 4 recherches et expérimentations financées par le Fonjep : Atemis, la FMSH-collèges d'études mondiales, le LISRA, le RAMEAU. Celles-ci qui ont analysé sur des territoires et échelles divers, les pratiques et les leviers d'action des associations et/ou têtes de réseau autour de la transformation des modèles socio-économiques.

Plus encore, cet ouvrage collectif, au croisement de la recherche académique et praticienne, propose à la fois un état des lieux des économies associatives tout en développant un prisme alternatif à ce qui est proposé dans la théorie économique néoclassique. Enfin, parce qu'interroger ce faisant le fait économique associatif, les lecteurs sont invités pas-à-pas à prendre de la distance face aux injonctions qui pèsent sur le secteur associatif et qui, parfois, entachent jusqu'à la possibilité de création de valeur en accord avec le projet associatif. En bref, c'est aussi se donner les moyens de l'émancipation et/ ou de la coopération !



Découvrir l'étude sur les spécificités JEP

Construire un modèle socio-économique articulé au projet politique des AJEP, en s'appuyant sur leurs spécificités et leurs valeurs ?

Les modèles socio-économiques des associations : diversité des approches

Face aux financeurs publics et privés qui ont aujourd'hui des attentes ambiguës vis-à-vis des associations, entre injonction à l'innovation sociale et incitation à recourir à des ressources publiques et privées dans un contexte de raréfaction des subventions¹, une réflexion autour des modèles socio-économiques associatifs s'est développée. Des chercheurs et des cabinets de conseils ont ainsi proposé des typologies de modèles pour aider les associations à mieux comprendre leur positionnement socio-économique et, le cas échéant, à le faire évoluer. Ces modèles, définis comme les moyens mis au service du projet associatif au sein d'une structure donnée sont souvent analysés, à l'instar des entreprises marchandes classiques, à partir de leur seule structure de financement. *A contrario*, certains travaux mettent en exergue la pluralité des ressources des associations, monétaires et non monétaires, et leur articulation avec le tissu social et l'environnement politique. Pour montrer la diversité des approches possibles, sans chercher l'exhaustivité, cette fiche présente deux typologies et une grille d'analyse, parmi les plus notoires.

La première typologie, celle du cabinet KPMG (société d'audit et de conseil, mandatée par l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) et le Mouvement associatif), privilégie la dimension monétaire. La seconde, celle de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA devenue le Mouvement associatif) en collaboration avec 9 autres structures associatives, très largement diffusée dans la sphère associative, propose l'intégration des spécificités associatives dans l'analyse des modèles socio-économiques. Il s'agit dans ces deux premiers cas de référentiels stabilisés qui permettent aux acteurs associatifs de se situer. La grille d'analyse quant à elle est davantage une trame d'interprétation de la trajectoire économique d'une association ; elle est mobilisée par les chercheurs voulant mettre en exergue le caractère pluriel de l'économie (mêlant économie marchande, non marchande et non monétaire²).

DE LA PRIMAUTÉ DE LA DIMENSION MONÉTAIRE...

La question de la distribution des ressources peut être convoquée dans une seule perspective monétaire, en opposant principalement les financements publics (commande publique et subventions) aux financements privés (prestations et fonds issus de la philanthropie) comme c'est le cas de la typologie issue du rapport publié par KPMG en 2017. Celle-ci croise type de ressources monétaires (publiques ou privées) et type de réponse au besoin social. Les associations peuvent ainsi répondre à un besoin social de manière « plurielle et globale » (souvent par la pluralité de leurs activités : par exemple une association spécialisée dans l'aide à l'hébergement pour des sans-abris proposant aussi un service d'appui aux droits) ou proposer une « réponse unique » (souvent par une mono-activité : par exemple une association proposant de l'aide aux devoirs à destination des collégiens). La logique du rapport de KPMG est de préconiser la diversification des activités des associations (et des recettes qui en découlent) pour minimiser leur dépendance à une source de financement unique, notamment publique.

tableau 1

La typologie KPMG : une lecture monétaire de l'association

Financements privés prépondérants (vente de prestations, mécénat, etc.)	M1 Réponse unique & financements privés prépondérants	M6 Réponse globale et plurielle & financements privés prépondérants
	M2 Réponse unique & financement +/- hybride	M5 Réponse globale et plurielle & financements +/- hybrides
	M3 Réponse unique & financements publics	M4 Réponse globale et plurielle & financements publics
Financements publics prépondérants	Réponse unique à un besoin social	Réponse globale et plurielle à un besoin social

Source : tableau de KPMG, 2017, p. 16. M = modèle.

Atouts et limites : les atouts de cette approche résident dans la simplicité de l'analyse mais aussi dans la possibilité pour une association d'utiliser des outils similaires au secteur lucratif pour se présenter aux financeurs. Il s'avère cependant difficile d'appréhender les spécificités des modèles économiques associatifs à partir de cette typologie. Premièrement, un financement peut être mixte c'est-à-dire composé de ressources provenant par exemple de sources publiques et philanthropiques, à l'instar du mécénat de compétences (mise à disposition d'un salarié par une entreprise, sur son temps de travail, auprès d'un organisme d'intérêt général). Deuxièmement, l'approche de KPMG rencontre des difficultés à prendre en compte les logiques réciprocaires – comme la solidarité, le troc, le don ou l'engagement.

1. Voir Bucolo et al., 2019.

2. Non marchand : mise à disposition de biens ou de services, à titre gratuit ou semi-gratuit ; non monétaire : échange de biens ou de services sans recours à une monnaie officielle, et souvent constitué en nature.

... À L'INTÉGRATION DES SPÉCIFICITÉS ASSOCIATIVES

D'autres analyses permettent d'intégrer les ressources à la fois monétaires et non monétaires autour de trois axes : les richesses humaines, les alliances et les leviers financiers. C'est le cas de la typologie proposée par la CPCA en 2014, issue d'un travail collaboratif entre associations dédiées à l'accompagnement du secteur associatif, où sept grands modèles d'association sont distingués. Dans cette typologie, qui souhaitait intégrer les dimensions spécifiques aux associations, la lecture financière reste toujours prépondérante.

De manière à compléter cette typologie, Elisabetta Bucolo *et al.* (2019) ont ajouté des éléments concernant les domaines d'activité ainsi que la place des logiques bénévoles. Ces considérations leur permettent de pointer les risques associés au choix des différents modèles économiques. Selon eux, par exemple, le modèle fondé sur l'autonomie des membres (M1) sera dépendant des logiques bénévoles, tandis que ces dernières seront fragilisées dans le cas du modèle opérateur de politique publique (M3).

tableau 2

La typologie de la CPCA : une tentative d'intégration des ressources non monétaires et des spécificités associatives

Modèle	Ressources prédominantes	Domaines privilégiés
M1. Autonomie des membres	Contributions des membres (cotisations)	Associations de quartier, défense de droits et causes, etc.
M2. Prestation et savoir faire	Vente de produits – services	Insertion par l'activité économique, formation, commerce équitable, circuit court, etc.
M3. Opérateur de politique publique	Convention de délégation de service public, appel d'offres	Sanitaire et social, justice, protection, enfance, handicap (hors établissements et services d'aide par le travail (IESAT))
M4. Subventions publiques	Subventions publiques (État, collectivités territoriales)	Développement rural, éducation populaire, quartiers, recherche, défense des droits
M5. Cofinancement	Cofinancement public (Fonds social européen (FSE), institutions internationales)	Solidarité internationale
M6. Mobilisation privée	Dons, mécénat, partenariats privés	Environnement, précarité, association de malades, solidarité internationale, défense des droits et des causes
M7. Modèle mutualisé	Apports en compétence et/ou nature d'entreprises fondatrices	Médiation sociale – points d'information et de médiation sociale multiservices (PIMMS)

Source : d'après la typologie des modèles des ressources financières (CPCA, 2014). M = modèle.

Atouts et limites : la typologie de la CPCA enrichie par Bucolo *et al.* est relativement exhaustive et permet d'appréhender de nombreuses réalités associatives. Elle relève les risques associés aux modèles basés principalement sur des revenus d'activités (vente de charité, formations, etc.) dans le recrutement et la fidélisation des bénévoles, les logiques lucratives pouvant venir fragiliser le projet associatif et parfois questionner le sens même de l'engagement des bénévoles. Toutefois, contrairement aux objectifs que la CPCA et ses partenaires s'étaient fixés, les logiques réciprocatrices ne sont pas centrales dans la constitution de la typologie : par exemple, les associations ayant une ressource majoritaire issue de la subvention publique (M4) ne fonctionnent pas forcément avec les mêmes formes de bénévolat. Enfin, si les partenariats sont bien mentionnés, ils ne sont pas suffisamment qualifiés (forme de la relation, durée, etc.).

VERS UNE ARTICULATION DES DIMENSIONS SOCIOPOLITIQUES ET SOCIO-ÉCONOMIQUES

La grille d'analyse proposée par Maité Juan et Jean-Louis Laville dans leur étude réalisée en 2019 auprès d'associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP) introduit quant à elle une égale prise en compte des logiques réciprocatrice (bénévolat, troc, aides indirectes), redistributive (intervention centrale de l'État sur la répartition des revenus visant à protéger les citoyens et réduire les inégalités sociales, ici *via* des financements publics aux associations) et marchande (vente de services ou de biens). Elle permet d'analyser l'ensemble des ressources – monétaires ou non – et de mettre en évidence l'ensemble des comportements économiques caractérisant une association (réciprocatrice, marchand, redistributif). Elle rend compte de la dimension sociopolitique des associations, à savoir leur type de relation avec les pouvoirs publics, les coopérations qu'elles nouent sur le territoire et leur capacité à mobiliser les réseaux de bénévoles.

tableau 3

La grille d'analyse de l'économie plurielle

Logique	Indicateur
Logique de réciprocité	Engagement Temps bénévole (valorisation monétaire, nature et objectifs pour l'association) Type de bénévolat Échelle du bénévolat Mises à disposition et aides indirectes Valorisation monétaire Nature et objectifs
Logique de redistribution	Détermination du type de régulation par les pouvoirs publics
Logique de marché	Ventes de services Acheteurs et services ou produits vendus Nature du marché passé et type de lien avec le client

Source : d'après l'étude de Juan, Laville, FONJEP, 2019.

Atouts et limites : outre la prise en compte de la pluralité des ressources illustrée par cette grille, les auteurs de cette analyse accordent de l'importance à l'historique de la structure tout comme à la concordance entre l'économie de la structure et son projet. Ainsi, au-delà des seuls bilans annuels et comptes de résultats des associations, la prise en compte des contextes institutionnels, de l'ancrage territorial, des coopérations ainsi que du degré de mobilisation des bénévoles offre une lecture complète du positionnement sociopolitique des associations. Si cette grille peut permettre l'auto-analyse par des associations de leur propre modèle socio-économique, sa complexité peut toutefois rendre délicate son appropriation.

Mathilde Renault-Tinacci,
chargée d'études et de recherche INJEP

POUR ALLER PLUS LOIN

- Bucolo É., Eynaud P., Gardin L., 2019, *Les modèles socio-économiques associatifs*. *Revue de littérature*, INJEP Notes et rapports [\[en ligne\]](#).
- Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), 2014, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs*. *Typologie des modèles de ressources financières*, CPCA [\[en ligne\]](#).
- Juan M., Laville J.-L., 2019, *Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire*, FONJEP [\[en ligne\]](#).
- KPMG., 2017, *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*, Rapport pour l'UDES et le Mouvement associatif [\[en ligne\]](#).
- Renault-Tinacci M., (dir), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.

“ Paroles d'acteurs



MATHILDE RENAULT-TINACCI
CHARGÉE DE RECHERCHE INJEP
DIRECTRICE DE LA PUBLICATION
MSE DES ASSOCIATIONS

Quelles ont été les origines de l'ouvrage ?

L'ouvrage émerge de questionnements du Fonjep et du CNAJEP. A ce moment il y a peu de travaux universitaire ou académique sur le sujet qui prennent en compte les différents aspects des modèles socio-économiques associatifs et leurs spécificités.

L'ouvrage « Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles », a une première contribution qui embrasse la question pleinement tout en y associant une diversité d'acteurs qu'ils soient professionnels ou chercheurs. L'interrogation première est historique et descriptive : Pourquoi on en est venu à se poser la question des MSE associatifs ? quand est-ce que le secteur JEP parvient à se poser cette question ? La seconde partie pose la question de comment interroger son MSE aujourd'hui ? Quelles grilles existent dans la littérature professionnelle et académique, et quel ancrage théorique ? La troisième partie explore les dimensions davantage territoriales, monographiques des modèles socio-économiques associatifs. Les contributions de terrain viennent nourrir ces grilles et montrent comment elles se vérifient dans la réalité. La dernière partie de l'ouvrage est une ouverture qui appelle à travailler sur la question de l'évaluation et la création de valeur. On conçoit la question des MSE comme une photographie ou une analyse à un moment donné, et la création de valeur viendrait après cet exercice d'analyse : une fois que j'ai travaillé sur mon MSE, qu'est-ce que j'en fait et comment je rends visible l'invisible ? C'est tout le travail qu'a mené l'INJEP en aval de cet ouvrage avec deux travaux financés et coordonnés sur l'évaluation et la création de valeur : une revue de littérature, et la poursuite des travaux d'Atémis. Cette création de valeur pose des questions de posture par rapport aux financeurs et partenaires, existants ou potentiels.

Quelles difficultés avez-vous rencontré ?

Les difficultés sont multiples. C'est un ouvrage collectif qui va se construire pendant la crise sanitaire. Il est lancé fin 2019, et les discussions ont débuté en 2020. Toutes les réunions de travail se sont faites en visioconférence. La première difficulté a été de coordonner à distance, un certain nombre de chercheurs et d'acteurs en leur donnant à chacun une place dans cet ouvrage. Il fallait le rendre accessible au plus grand nombre mais l'appuyer également sur des écrits scientifiques, il me semble qu'il parvient à faire ce lien entre la science et la société.

Ensuite s'est posée la question de comment construire un ouvrage qui n'a pas vocation à être exhaustif, mais qui construit une forme de base qui pourrait être revisitée et actualisée. La difficulté a été de faire tenir cette base comme fil rouge même si on a quatre parties différentes avec des chercheurs qui ont tous leurs questions de recherche, leurs angles et n'ont pas forcément comme entrée les MSE.

D'ailleurs quand l'ouvrage a été présenté, il a été discuté qu'il n'incluse pas la dimension « travail ». Selon certains c'est une vision un peu désincarnée de l'analyse des MSE associatifs. Il fournit des pistes ou des clefs de lecture aux professionnels, aux étudiants, aux chercheurs. Selon moi, cet ouvrage se tient entre deux mondes, et c'est son mérite mais aussi sa faiblesse. Il n'aboutit pas totalement comme le ferait un ouvrage académique ou un guide de pratique professionnelle. Il est double. Les associatifs ont pu lui reprocher sa difficile accessibilité, d'où la volonté d'organiser des ateliers par la suite afin d'apporter une traduction à l'ouvrage.

D'autres difficultés sont apparues d'ordre plus personnel. En tant que jeune chercheuse, je devais coordonner l'ouvrage sur un sujet que j'ai simplement croisé au cours de mes travaux. Par moment la question de légitimité à coordonner seule l'ouvrage s'est posée. De plus, j'étais en congé maternité, mais je ne voulais pas lâcher ce travail, car je souhaitais respecter le calendrier de l'éditeur : le repousser cela revenait à compromettre l'effort collectif, ce n'était pas envisageable.

Quelles suites à cet ouvrage ?

La question des MSE n'est pas à clore, il existe tout un travail à mener sur les MSE et le lien avec l'évaluation et la création de valeur, les MSE et gouvernance, et les MSE post crise sanitaire.

Ce sont des questions que je me garde en tête. Sur les MSE et la gouvernance, est-ce que certaines formes de gouvernance vont favoriser un certain type de MSE ? Et inversement ? Par une recherche quantitative cela peut se faire. Ce pourrait être une poursuite intéressante.

Par ailleurs, l'atelier organisé lors de l'assemblée générale du Fonjep m'a permis de tester l'intérêt de l'ouvrage chez les professionnels et les agents de l'Etat et des collectivités territoriales. Cela est venu appuyer ce que je pensais, l'ouvrage n'est pas linéaire, et en fonction des types de public, il suscitera des questionnements différents, et apportera des réponses différentes. Les personnes ne font pas attention aux mêmes choses si elles sont du côté de l'accompagnant, du législateur ou de celui qui doit interroger et faire progresser son MSE. Finalement les apports sont multiples en fonction du public.

Cependant une chose est sûre, c'est que l'accompagnement est nécessaire quand on veut outiller. C'est valable pour toutes les associations. L'accompagnement devrait permettre une meilleure appropriation et une meilleure compréhension du sujet qui peut être faite au travers de cet ouvrage. Il faut des fonds et des financements pour accompagner au plus près, dans l'ensemble des territoires, sans oublier les petites associations qui ne sont pas affiliées à un réseau.

Publiés en 2019, les travaux du Laboratoire Atémis soutenus par le FONJEP ont permis de mettre en évidence l'importance de se réappropriier l'évaluation comme un élément clé pour penser et repenser son modèle socio-économique en tant que structure associative.

Via l'expérimentation menée les 10 associations d'Ille-et-Vilaine, ATEMIS montre que la valeur créée par les associations n'est pas réductible à des indicateurs stables et prévisibles mais se « révèle » aussi au travers de processus d'évaluation plus nourris, pensés comme des dialogues des parties prenantes internes et externes. Lorsque l'association se réapproprie l'évaluation comme un outil de mise en discussion de la valeur créée, elle fonde les conditions pour faire évoluer ou réaffirmer son modèle socio-économique. ATEMIS pose ainsi que les processus d'évaluation sont en tant que tels des démarches potentiellement productrices de valeur et levier de transformation des modèles socio-économiques.

Dans le cadre de la publication INJEP de 2021, ATEMIS approfondit ses conclusions en proposant une distinction entre évaluation de « conformité », évaluation dite de « révélation » et évaluation « délibérative » : des démarches qu'elles ne sont pas toutes créatrices de valeur ou créatrices de la « même valeur ». ATEMIS a ainsi proposé, lors de l'AG du Fonjep de juin 2022, un atelier permettant de questionner les différentes formes évaluatives mises à l'œuvre dans sa structure associative.

En effet, ce qui caractérise l'activité des associations de jeunesse et éducation populaire c'est la place qu'elles laissent aux bénéficiaires de leurs activités. Ceux-ci ne sont pas pensés comme des consommateurs de services apportés par les associations, mais comme au cœur de la production même des actions. C'est dans cette dynamique que se situe la production de valeur des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

Or, cette dynamique est invisibilisée dans les évaluations souhaitées par les financeurs à partir d'éléments mesurables et standardisés. Il en résulte une coexistence de différentes logiques évaluatives entre ce qui est attendu des financeurs, ce qui relève du projet politique, ce qui est réellement produit par les bénévoles, les salariés et les bénéficiaires. Cette coexistence est trop souvent synonyme de tension entre la gouvernance de l'association (CA, équipe de direction) et les acteurs de terrain (salariés, bénévoles, membres, ...). L'enjeu de l'évaluation va bien au-delà de la question du financement. C'est aussi un enjeu de reconnaissance du travail et de l'implication de chacune et chacun.

Pour aller encore plus loin, ATEMIS a élargi son champ d'analyse auprès de nouvelles structures associatives. Ces nouvelles explorations permettent d'aller plus loin dans le questionnement des mécaniques évaluatives : quels usages de l'évaluation entre les financeurs et les structures associatives financées ? quelles articulations entre évaluation des dirigeants pour piloter l'activité, évaluation des financeurs pour rendre compte, évaluation pour qualifier la valeur créée ?... Ces travaux complémentaires montrent déjà qu'en développant des formes d'évaluation « retour » aux salariés et aux bénévoles, l'association développe les compétences de chacun, nourrit concrètement le projet politique mais pose aussi des dilemmes ou problématiques concrètes au sein du projet associatif qui ne sont pas abordées par ailleurs, et permettent de retravailler des référentiels d'activités... Et *in fine* les modèles socio-économiques associés.

Appréhender les différentes formes évaluatives et impulser une dynamique évaluative créatrice de valeur.

Pour qui ?

Accompagnateurs ou dirigeants des associations qui souhaitent analyser leurs modes d'évaluation.

Trois formes évaluatives :

Évaluation de conformité

- **Descriptif** : mode traditionnel de l'évaluation qui mesure dans un premier temps les écarts entre ce qui a été fait, et ce qui était anticipé (dans le projet, dans le budget...). Ce type d'évaluation conduit principalement à une forme de justification.
- **Marqueurs** : identification en amont d'indicateurs essentiellement quantitatifs. Les écarts mis en lumière sont des « problèmes », il y a une recherche de conformité. Cette évaluation donne une vision très partielle de l'activité de l'association (par exemple : nature et nombre de public accueilli ou de bénéficiaires ? nombre d'actions déjà cadrées réalisées ?)

Évaluation révélatrice

- **Descriptif** : mise en lumière de ce qui est produit au-delà et à côté de ce qui avait été anticipé. Il s'agit ici de faire apparaître les effets réels d'une action, mais aussi les ressources effectivement nécessaires pour mener celle-ci.
- **Marqueurs** : croisement des regards, mise en récit du vécu de l'action, un enjeu de reconnaissance de l'activité réelle.

Évaluation délibératrice

- **Descriptif** : contrairement aux deux premières formes d'évaluation celle-ci est tournée vers l'avenir. Il ne s'agit plus de constater une valeur produite, mais de mettre en discussion une valeur à produire. A partir de l'engagement d'une action, d'un travail effectué, chacune des parties prenantes de l'action est amenée à délibérer de la création de valeur visée et des moyens à engager pour ce faire. Il s'agit d'une délibération sur ce qui vaut la peine de faire ensemble.
- **Marqueurs** : dialogue sur les valeurs visées du projet et les conditions de mise en œuvre. Un moyen de réinsérer du débat sur le projet politique, mais sur une base concrète, ancrée dans le travail réel.

Cinq questions clés pour poser un premier diagnostic et impulser une dynamique d'évaluation créatrice de valeurs :

1. Comment êtes-vous évalué aujourd'hui ?
En interne et en externe ?
2. Ces évaluations sont-elles cohérentes avec vos activités ?
3. Qu'est ce qui n'apparaît pas dans vos évaluations ?
4. Quels sont les sujets de délibération que vous voudriez partager ?
Avec qui ?
5. Quelle place pour parler du réel de votre action en interne ?
Avec vos partenaires ?

“ Paroles d'acteurs



MICHAEL BOUILLON
FÉDÉRATION RÉGIONALE DES MJC
DE CHAMPAGNE-ARDENNE

(Re-)Penser l'évaluation : un enjeu central pour une fédération.

Les fortes contraintes économiques subies par notre fédération mettent fortement en tension l'équipe salariée qui fait face à une (sur-)charge de travail importante. Pour y remédier, nous avons souhaité, courant 2021, prendre le temps de réfléchir à notre organisation et à nos moyens. Avec le soutien de la Confédération des MJC de France, ATEMIS nous a accompagné dans cette démarche. À la suite d'un travail de diagnostic basé sur des entretiens des acteurs du réseau MJC (salariés FRMJC, MJC et élus), Atémis a produit une « carte mentale » formalisant nos modes de fonctionnements et nos enjeux. Cette carte très riche a permis de montrer — entres autres — que les enjeux d'évaluation étaient centraux au sein d'un réseau comme le nôtre (MJC et fédération). Nous nous sommes réinterrogés à plusieurs niveaux : en interne, quel sens de l'action ? Quelle analyse de l'activité et de la valeur créée ? Avec nos partenaires, quelles valeurs produites sont donnée à voir ?

Depuis lors, plusieurs évolutions de fonctionnement ont été mises en place et nous ont permis de gagner à la fois en efficacité et en confort de travail. Ces réflexions ont également nourri l'ensemble de notre réseau et se poursuivent dans d'autres régions pour approfondir les différentes dimensions de l'évaluation comme la place de l'évaluation en interne et avec les partenaires (espaces de délibération) ou encore le rôle des têtes de réseau sur cette dimension vis-à-vis de nos MJC.

« Plusieurs évolutions de fonctionnement ont été mises en place et nous ont permis de gagner à la fois en efficacité et en confort de travail ».

Concernant la fédération Champagne-Ardenne, toujours en lien avec ATEMIS, et dans le cadre de travaux de recherche financés par l'INJEP, nous allons poursuivre les travaux menés en réalisant un focus sur l'évaluation de nos relations partenariales. Il s'agira notamment d'analyser les relations de l'une de nos MJC et l'un de ses partenaires clés.

Un point reste difficile : la question du temps. Ces réflexions sont très intéressantes et ouvrent un champ des possibles nouveau mais demandent de l'investissement humain et se réalisent sur du temps long, parfois peu compatibles avec nos contingences du quotidien.



ROMAIN DEMISSY
INTERVENANT-CHERCHEUR ATEMIS

Et demain ? Les perspectives de recherche sur les processus évaluatifs.

Nos travaux ont permis d'éclairer la forte tension entre une logique de gestion de projet qui a tendance à isoler des actions et à réduire la question de l'évaluation à des enjeux de contrôle de conformité, et une logique d'animation qui nécessite une inscription dans le temps long et implique des logiques d'investissement dans le réseau et le territoire qui déborde assez largement les projets.

Nos prochains travaux doivent nous permettre de qualifier et dépasser l'écart entre ce qui relève de la dynamique réelle de l'activité et les traductions opérées par les outils actuels d'évaluation (des outils souvent très normés), d'éviter de rendre les deux logiques concurrentes et éviter d'opposer le projet politique et la conduite du projet permettant l'obtention des financements ? La problématique principale reste de saisir comment les pratiques évaluatives s'inscrivent dans un modèle socio-économique des structures de jeunesse et d'éducation populaire.

Dans les mois qui viennent, nous allons, dans le cadre de recherches participatives, mieux éclairer l'enjeu d'articulation des diverses échelles d'évaluation (évaluation du travail, évaluation des actions et de leurs effets, évaluation de l'utilité sociale, évaluation comme outil de pilotage...). Le défi est de construire des méthodes alternatives d'évaluation, qui permettent un dialogue renouvelé avec les financeurs (avec qui il peut déjà exister déjà des espaces de délibération mais souvent centrés de la co-élaboration d'actions). Il s'agit de créer de nouveaux référentiels, voire un guide métier, de la fonction évaluation qui soient partagés, à des échelles adaptées (gouvernance / salariés / bénévoles).

Le Fonjep dans sa spécificité de cogestion peut proposer des voix nouvelles autour de différents axes : expérimenter des espaces de dialogue entre financeurs et projets, initier des postes « évaluation », ou encore, en lien avec l'Institut français du monde associatif, lancer et animer un espace d'échanges et de capitalisation avec les autres chercheurs sur ces questions.

« Le défi est de construire des méthodes alternatives d'évaluation, qui permettent un dialogue renouvelé avec les financeurs ».

Créée en 2019, l'Institut français du monde associatif (IFMA) œuvre pour une meilleure connaissance du monde associatif avec un parti pris : soutenir la recherche participative. Il partage avec le Fonjep la nécessité de développer la connaissance des associations et leurs contributions à la société et à la démocratie.

Mieux connaître les associations permet de nourrir leurs réflexions pour faire face aux défis et enjeux actuels tout en tenant compte des spécificités de leurs modes de fonctionnement. Les recherches menées par l'Institut français du monde associatif nourrissent non seulement les réflexions pour une meilleure connaissance des MSE mais ambitionnent également de rendre compte de la place des associations comme actrices d'intérêt général et vectrices de transformation sociale.

Les problématiques de modèles socio-économiques sont ainsi au cœur des préoccupations de l'IFMA. L'Institut a mis en place un groupe de travail acteurs-chercheurs « **modèles socio-économiques associatifs et création de valeur** » pour qualifier les besoins de connaissance complémentaires, avant d'engager un programme de connaissance dédié en 2022. Dès 2021, l'Institut a intégré cet enjeu dans son appel à projets « **le monde associatif à la lumière de la crise COVID-19** ».

APPEL À PROJETS DE RECHERCHE « LE MONDE ASSOCIATIF À LA LUMIÈRE DE LA CRISE COVID » : UN PREMIER PARTENARIAT FONJEP/INSTITUT

Sur la base du constat de ces enjeux communs, un premier partenariat avec le Fonjep a été acté en 2021 dans le cadre de l'appel à projets de recherche « Le monde associatif à la lumière de la crise COVID-19 » lancé par l'Institut. Il avait pour objet d'interroger, dans le temps long, le rôle du fait associatif pour la résilience et la transformation sociétale, sa place dans la prise en charge de l'intérêt général, et les fragilités structurelles du monde associatif qui ont été mises à jour, accentuées ou dépassées dans le contexte de crise sanitaire. Pour cet appel à projets de recherche, le Fonjep a apporté un soutien de 25 000€ et a participé au processus de sélection des travaux de recherche.

A l'issue de cette première année partenariale, l'Institut français du monde associatif et le Fonjep confir-

ment la proximité de leurs valeurs et de leurs enjeux. Dès 2022, un nouveau partenariat est conclu.

APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT SUR « LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ET CRÉATION DE VALEUR : RENFORCER LA STRATÉGIE DES ASSOCIATIONS ET LE DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES »

Ce programme de recherche participative a permis de soutenir 7 nouvelles recherches. Nous vous présentons un exemple de recherche-action soutenue :

- **« Co-construction d'une évaluation stratégique dans le réseau des MJC ».** Suite à un travail mené auprès de la FRMJC de Champagne-Ardenne ayant conclu à la centralité de l'enjeu d'évaluation, la confédération MJC de France souhaite approfondir son engagement sur cette question. L'expérimentation envisagée est vue comme une occasion de produire des résultats consolidés concernant la valeur produite par les MJC et leur réseau. Il s'agit aussi d'éclairer la place des pratiques évaluatives dans la vie et la gouvernance de ce réseau d'associations.
- **Apport du projet au monde associatif et/ou à ses partenaires publics et privés :** le projet vise à permettre une accumulation d'un socle de connaissance sur les enjeux de l'évaluation à toutes les échelles (dans la relation aux financeurs, dans la relation au CA, dans le management des salariés, dans la stratégie de développement des associations...). Il vise également à permettre de formuler des repères conceptuels et pratiques afin de soutenir la capacité des associations à concevoir des dispositifs d'évaluation plus en phase avec leur travail réel. Enfin, le projet cherche à mettre en lumière les enjeux de coopération avec les financeurs en mettant notamment en avant les contraintes et besoins de ceux-ci.

APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT SUR « QUELLE CONTRIBUTION DU FAIT ASSOCIATIF AUX TERRITOIRES

Le Fonjep et l'IFMA poursuivent leur partenariat pour la troisième année consécutive, en privilégiant chaque fois que faire se peut, les projets dans lesquels les associations de jeunesse et d'éducation populaire sont concernées.

Ce travail vise à rendre compte de la réalité territoriale des associations et de qualifier la valeur territoriale au regard de leur ancrage local.

VALOREMIS - DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DES TRAVAUX : KIT JEP'AMBITIONS

Au sein d'un paysage associatif en constante évolution, le Fonjep s'est engagé pendant près de 7 ans dans une démarche innovante d'exploration des spécificités des modèles socio-économiques associatifs. Cette aventure, qui visait à réduire l'écart entre la recherche académique et son application pratique, trouve désormais son aboutissement dans la création du kit Jep'Ambitions. Conçu par les Editions Valorémis, ce kit novateur offre une ressource à toutes les associations désireuses d'explorer, analyser, interroger et, ou renouveler son MSE. Une initiative pensée pour accompagner les organisations associatives dans leur quête de pérennité, tout en offrant des outils concrets pour une évolution adaptée aux défis contemporains.

JEP'AMBITIONS

Visant à créer un outil pratique et accessible pour les associations et les acteurs du secteur, Jep'Ambitions offre des moyens concrets aux associations pour comprendre, analyser et discuter de leur MSE, en mettant l'accent sur les atouts humains, partenariaux et économiques. Fruit d'une collaboration entre l'agence Valorémis et le savoir-faire d'un collectif d'experts du secteur, ce kit incite à la participation de toutes les parties prenantes, expertes ou non, pour faire évoluer les modèles associatifs.

TEST ET ACCUEIL DU PUBLIC

L'Assemblée générale du Fonjep du 22 juin 2023, a permis de tester ce nouvel outil qui a été mis à l'épreuve lors d'une session de jeu à laquelle ont participé administrateurs, adhérents, partenaires, délégués régionaux et services de l'Etat. Les 4 équipes de recherche, qui ont travaillé aux côtés du Fonjep, étaient également présentes et ont ainsi pu expérimenter en direct le fruit de leurs travaux.

Les retours recueillis au cours de cette phase ont été unanimes. Si le travail accompli a été fortement salué, il n'en a pas moins souligné la complexité inhérente à la synthèse des travaux. Combiner les acquis de différentes recherches en un outil cohérent, est une prouesse.

La première impression des participants lors de la découverte du kit oscillait entre la densité de son contenu et la nécessité d'y investir du temps. Cependant, à mesure de son utilisation, la nature ludique et pédagogique du kit a émergé de manière évidente, favorisant des échanges approfondis.

Les commentaires et observations recueillis lors de cette Assemblée générale sont soigneusement pris en compte dans une démarche d'amélioration continue.

CONTENU ET PRISE EN MAIN

Jep'Ambitions se présente comme un guide d'action structuré, composé d'activités conçues pour

accompagner les associations dans la compréhension et l'analyse de leur MSE. Il se divise en plusieurs séquences, chacune visant à explorer un aspect clé de la vie associative. Du questionnement sur la richesse économique, à l'exploration des partenariats en passant par l'identification des ressources humaines salariées ou bénévoles, chaque séquence offre des outils spéciaux pour amorcer des réflexions et discussions fructueuses.

Avant d'être largement diffusé, le kit Jep'Ambitions est soumis à des tests approfondis grâce à la mobilisation des délégués régionaux du Fonjep, de leurs suppléants et leurs correspondants des services de l'Etat, qui ont accepté de réaliser des sessions de jeu-test sur leur territoire.

Une fois la phase de test terminée et les ajustements effectués, Jep'Ambitions sera prêt pour l'impression en grand nombre pour une distribution en 2024. La diffusion du kit ne s'arrête pas à sa mise à disposition. Dans un esprit d'accompagnement, le Fonjep prévoit d'organiser plusieurs séquences de webinaires pour explorer en profondeur les aspects du kit et bénéficier de conseils pratiques pour tirer le meilleur parti de cet outil.

CONCLUSION, UNE AVENTURE PARTAGÉE

Aujourd'hui, alors que les associations interrogent la viabilité de leur MSE, ce kit leur permet de qualifier leur valeur de manière équilibrée et de dialoguer avec les partenaires publics et privés de manière constructive. Plus qu'un simple kit, Jep'Ambitions appelle à l'action, invitant à entreprendre un processus de questionnement et de réflexion.

A travers des années de travail, de collaboration et de réflexion commune, le Fonjep, accompagné par ses partenaires, a mis en place un outil qui a déjà suscité des réactions enthousiastes et un accueil chaleureux. Alliant rigueur scientifique et pertinence pratique, Jep'Ambitions incarne la vision du Fonjep pour un avenir où les associations, consciente de leur rôle et de leur valeur, façonnent leurs propres modèles socio-économiques.



Des remerciements tous particuliers aux membres du groupe de travail :

AMRANI Dounia (Fonjep)
 AURBY Amandine (Billbok)
 BARTHALY Hugo (FCSF)
 CHENU Patrick (Fonjep et MJC de France)
 CLUZEAU David (Hexopée)
 DESCLOS Pascal (Agence Valorémis)
 DIDANE Salim (MRJC)
 DUTHOIT-MESSAOUDI Nouria (Fonjep)
 FLEURY Anne (FCSF)
 GARGASSON Myriam (DJEPVA)
 JAY Ségolène (DEJS - Département de l'Isère)
 MARCHAND Véronique (CNFR)
 RAT-PATRON Agnès (Elisfa)

Et demain ?

Depuis 2017, les Modèles socio-économiques (MSE) ont pris une place centrale au sein du paysage associatif, particulièrement dans le domaine de la jeunesse et de l'éducation populaire. Cette approche a été adoptée non seulement par les acteurs associatifs, mais également par les pouvoirs publics et les milieux de la recherche. Elle est ainsi devenue un pilier incontournable de toute investigation sectorielle. Cette large adhésion témoigne du succès de nos efforts dans la diffusion et l'essaimage des travaux dédiés aux MSE.

L'avenir de cette approche est désormais assuré, et nous sommes heureux de constater son évolution indépendamment du cadre du Fonjep.

L'élaboration du Kit JEP'Ambitions porte, à nos yeux, une traduction concrète et accessible des travaux sur les MSE. Ce kit aborde la matière riche et complexe que nous ont livré, les chercheurs avec leur rapport complet, l'Injep avec ses états de l'Art européen et l'ouvrage publié à la documentation française, « Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles ».

Le kit, sous cette forme multi-entrées, offre aux associations la possibilité d'explorer leurs MSE à travers leur richesse humaine, partenariale et financière, sans nécessité d'être appuyée par une expertise quelconque. Ce support autoporté, même si le Fonjep accompagnera sa diffusion pendant une année, symbolise la déclinaison pragmatique des travaux scientifiques et favorise ainsi l'accès au plus grand nombre. Il vise à faciliter un dialogue constructif entre les partenaires, les financeurs, les bénévoles et les salariés.

Vous l'aurez compris, le défi que souhaite relever le Fonjep est d'assurer la diffusion et l'accompagnement de ce kit. Pour y parvenir, un nombre d'outils vont y concourir (webinaires, tutoriels...) ainsi que la création d'une communauté d'utilisateurs. Nous considérerons notre objectif final atteint lorsque cette communauté d'utilisateurs atteindra une masse significative.

Un bref retour en 2018 va nous permettre de comprendre la direction prise par le Fonjep pour les deux années qui viennent.

Les recommandations d'ATEMIS, à l'époque, dans la suite de ses travaux MSE, soulignaient l'importance de l'évaluation pour repenser les MSE associatifs. L'INJEP a également retenu cette partie des travaux d'ATEMIS et en a permis leur poursuite. Parallèlement, l'institut a lancé une revue de littérature intitulée « Évaluation des associations en France ». Et enfin le rapport ministériel « Évaluation des actions associatives » initié par l'ancienne secrétaire d'Etat Sarah El Hairy, interrogea le développement de l'évaluation des actions associatives dans le contexte des politiques publiques.

Vous l'aurez compris, le Fonjep envisage de mener un projet ambitieux sur les modalités de construction d'une évaluation partagée des actions menées par les associations d'éducation populaire avec le soutien des pouvoirs publics. Comment construire les modalités d'une évaluation qui soit à la fois respectueuse des singularités des projets associatifs, qui ne se limite pas à une mesure de conformité à la commande et qui permette aux acteurs publics de contrôler le bon usage des moyens publics ?

Ainsi avec la même rigueur et le même engagement que ceux investis dans les travaux sur les MSE, en s'appuyant sur l'espace de confiance entre État, collectivités et associations que constitue le Fonjep. Dès janvier 2024, cinq équipes de chercheurs seront sélectionnées pour accompagner des binômes associations/pouvoirs publics dans des expérimentations à différentes échelles territoriales et ce, pendant deux ans.

Un appel à contribution sera également mis en ligne pour recenser toutes les expérimentations menées, en cours ou prévues, dans le but d'identifier, de cartographier et d'éclairer les ressources disponibles dans le cadre d'une démarche de processus d'évaluation coconstruit.

Cette initiative s'inscrit dans la continuité des travaux sur les MSE.

C'est une nouvelle page qui s'ouvre, sorte de suite naturelle du livret actuel. Nous vous donnons rendez-vous dans quelques mois pour partager les premières lignes de cette nouvelle histoire au service des acteurs de la jeunesse et de l'éducation populaire et de leurs partenaires publics.

Index

FICHE 1

P12

TYPOLOGIE DU BÉNÉVOLAT

FICHE 2

P13

TYPOLOGIE DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

FICHE 3

P14

TYPOLOGIE DES RÉGULATIONS PUBLIQUES

FICHE 4

P18

SYNOPTIQUE D'UN MODULE DE SENSIBILISATION
AUX MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

FICHE 5

P23

LES FONDAMENTAUX DES MODÈLES
SOCIO-ÉCONOMIQUES

FICHE 6

P24

FOCUS SUR LES AJEP

FICHE 7

P25

POURQUOI ENGAGER UNE RÉFLEXION
SUR SON MSE ?

AUTO-DIAGNOSTIC « MODÈLE SOCIO- ÉCONOMIQUE » DE TÊTES DE RÉSEAU

FICHE 8

P28

VOS RICHESSES HUMAINES

FICHE 9

VOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

FICHE 10

VOS PARTENARIATS ET ALLIANCES

FICHE 11

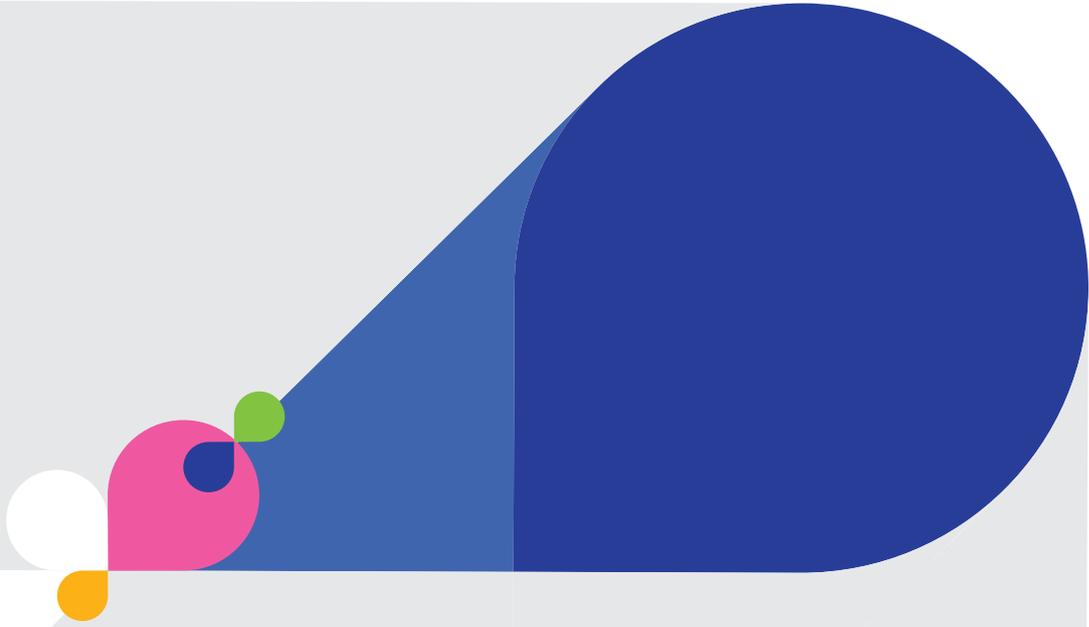
P35

LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES
ASSOCIATIONS : DIVERSITÉ DES APPROCHES

FICHE 12

P39

3 FORMES D'ÉVALUATION À ARTICULER POUR
NOURRIR L'ACTION ET LES MOYENS ASSOCIÉS



FONJEP

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

Le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep) est un organisme cogéré par l'État, les collectivités et les associations depuis 1964. Véritable pôle de ressources, il est un levier du développement des projets associatifs de jeunesse et d'éducation populaire. Nourri par son ancrage territorial, par le regard multiple qu'offre la cogestion et par son expérience, le Fonjep est en veille permanente sur les évolutions sociales et les nouveaux besoins en matière de politique de jeunesse et d'éducation populaire. Avec ses partenaires, il analyse ces tendances, expérimente et développe des pistes d'actions nouvelles pour répondre aux besoins sociaux.

Pour aller plus loin...

WWW.FONJEP.ORG

rubrique Modèles socio-économiques

