



Le Kit JEP' Ambitions

Travailler collectivement le modèle socio-économique des associations de jeunesse et d'éducation populaire au service des territoires.



Richesses Humaines



Richesses Partenariales



Richesses Économiques

Présentation à destination des Comités Régionaux & Commissions Territoires du Fonjep

7 années de recherche-action · 45 associations · 4 laboratoires · ⌚ 30 minutes



Le parcours de cette présentation

01

Le rôle territorial

D'un ensemble d'acteurs engagés : qui accordent une place importante aux MSE associatifs

02

Pourquoi ce kit ?

7 ans de recherche-action sur les modèles socio-économiques

03

Les 3 richesses

Humaines · Partenariales · Économiques

04

Le kit JEP'Ambitions

Contenu, architecture, activités et outils

05

Déployer la démarche

Rôle du référent, scénarios et frise temporelle

06

Repères & ressources

Singularité, comparaisons, tutoriels et webinaires



votre place dans le chantier MSE



MSE : Des missions territoriales diverses et complémentaires

- **Faire connaître & reconnaître** — le Fonjep et ses projets en région
- **Rassembler** — associations, services de l'État et collectivités
- **Créer des partenariats** — les conditions locales de nouvelles coopérations
- **Échanger sur les chantiers** — MSE, évaluation, solidarité internationale...
- **Relier au national des réseaux** — dynamiques associatives coordonnées

*Les Modèles Socio-Économiques (MSE) sont un chantier national piloté par le Fonjep — et les comités régionaux en sont les relais naturels.
Inutile d'être expert : votre connaissance du territoire est votre meilleur atout.*



La genèse : sept ans pour faire dialoguer la recherche et le terrain



« Faire dialoguer la pratique et la recherche pour défricher un champ encore peu travaillé »

LES FONDATIONS SCIENTIFIQUES

Quatre laboratoires, une expérimentation de terrain

Le kit “JEP’Ambitions” transforme les enseignements de recherches-actions menées de 2018 à 2022 (45 associations).
Chaque laboratoire a éclairé l’approche proposée (méthodes et connaissances).



Atémis

Le travail réel, l'évaluation comme fonction interne, la valeur créée entre partenaires.



Le Lisra

S'extraire de la pression économique pour reprendre la main ; les tiers-espaces ; les ressources immatérielles.



Le Rameau

Modèles socio-économiques types, hybridation des ressources, alliances et coopérations.



FMSH

Typologie de l'engagement bénévole, réciprocité, encastrement territorial.

Le défi commun : articuler rigueur scientifique et accessibilité au plus grand nombre — pour que le MSE ne reste pas l'affaire des seuls experts.



03 • LE CONCEPT CLÉ

Un modèle socio-économique : trois richesses, un projet

Le MSE n'est pas qu'une affaire de budget. C'est l'articulation de trois leviers au service du projet associatif — un outil choisi, et non subi.



Richesses HUMAINES

Bénévoles et salariés : l'engagement, le travail réel, dialogue social et professionnel.



Richesses ECONOMIQUES

Ressources monétaires et immatérielles, hybridation, impacts.



Richesses PARTENARIALES

Alliances et coopérations territoriales, logique de réciprocité.

À retenir : *consolider ou développer son MSE, c'est travailler ces trois richesses ensemble, avec le plus grand nombre de parties prenantes.*



Pourquoi les associations doivent revoir leur modèle

L'effet ciseau

Des ressources qui se raréfient quand les besoins sociétaux augmentent (Le Rameau).

Subventions en baisse

Raréfaction des subventions publiques dites de fonctionnement.

Logiques gestionnaires

Marchandisation de la vie associative, course aux appels d'offres et à la commande publique.

Inflation & contexte

Pression économique accrue sur des écosystèmes déjà fragiles.

Reprendre la main, plutôt que subir. Chaque modèle est singulier : l'enjeu n'est pas de copier un modèle, mais de développer un questionnement stratégique partagé — pour faire du MSE un choix au service du projet, non un simple résultat de contraintes.

***Enquête 2017** — une large majorité des associations JEP déclaraient n'avoir jamais formalisé ni discuté collectivement leur modèle socio-économique. D'où le besoin d'un outil partagé et accessible.*



04 • LE KIT JEP'AMBITIONS

Ce que contient le kit : un objet physique pour une démarche collective

1 guide d'animation

à destination du ou des référent(s)

1 plateau de jeu en tissu pour converser

+ 1 sablier pour rythmer les temps

1 frise temporelle

pour planifier sur 6 à 12 mois

3 jeux de 56 cartes pour s'en dire plus

Activité A — un jeu par richesse

12 livrets d'activités pour aller plus loin

Activités B, C, D pour les 3 richesses

Cartes mots-clés et verbes

pour ouvrir et conclure une démarche-action



Une démarche modulaire. Les activités s'enchaînent ou se déploient indépendamment : formation-action, atelier thématique, débat ouvert, AG... selon vos objectifs. Kit disponible aussi en téléchargement sur fonjep.org.



L'architecture de la démarche : du collectif large à la stratégie



Respecter l'ordre B → C → D : chaque livret nourrit le suivant. Une démarche itérative déployée sur 6 à 12 mois, portée par la gouvernance.



Le plateau de jeu et les jeux de cartes : faire groupe

Le plateau de jeu géant

Rassemble 15 à 50 personnes : salariés, bénévoles, habitants, usagers, partenaires.

- 4 cartes temporelles : Hier • Aujourd'hui • Demain • Idéal
- Carte centrale : « Comment vivons-nous nos ambitions associatives ? »
- 36 cartes mots-clés pour soutenir la parole et bâtir un lexique commun
- Sans prise de notes pendant le jeu : fluidité et convivialité



Les 3 jeux de cartes

Un jeu par richesse, 55 à 110 questions ouvertes — rencontres de 60 à 90 min pour 6 à 20 participants.

- Réponses individuelles, en duo ou en tours de table
- Croiser les publics : les questions sont accessibles à tous
- Un maître du temps + une personne à la prise de notes
- Utilisable seul : AG, événement public, formation, atelier





LES 3 RICHESSES D'UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Richesses Humaines



Bénévoles & salariés : reconnaître le travail réel et l'engagement, pour les légitimer auprès des pouvoirs publics.

Pour cette richesse, les livrets sont dédoublés — un parcours « Bénévoles » et un parcours « Salariés ».



3 livrets pour : Identifier, requestionner et susciter l'engagement bénévole

B Identifier & qualifier

OBJECTIF

Cartographier les bénévoles : nombre, ETP, ancienneté, accueil, place dans la gouvernance.

À TRAVAILLER

- Chiffres-clés et évolution sur 4 ans
- 6 types d'engagement (typologie FMSH)
- Bénévolat parcellaire vs transversal



C Aborder autrement

OBJECTIF

Interroger besoins, les conditions de travail, satisfactions = leviers d'animation et pistes pour favoriser chaque type d'engagement.

À TRAVAILLER

- Engagement politique, territorial, expérientiel...
- Ce que l'association favorise déjà
- 2-3 pistes pour susciter l'engagement

D Valoriser

OBJECTIF

Mettre en lumière les besoins sociaux couverts grâce aux bénévoles, et le recrutement à venir.

À TRAVAILLER

- Besoins non couverts sans bénévoles
- Effets sociaux de l'engagement
- Atouts pour accueillir plus largement



LES 3 RICHESSES D'UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Richesses Partenariales



Les coopérations territoriales comme leviers du MSE — pour davantage de réciprocité, alliances et de bien commun.

Trois gradations de coopération : résiduelle · réticulaire · écosystémique.



Identifier, qualifier et développer ses alliances

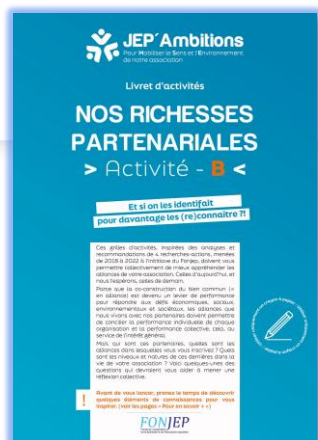
B Identifier

OBJECTIF

Recenser les partenaires selon le degré de coopération et examiner 3 exemples concrets.

À TRAVAILLER

- Alliances limitées, peu visibles, créatives
- 3 gradations : résiduelle, réticulaire, écosystémique
- Apports à l'ambition associative



C Davantage de réciprocité

OBJECTIF

Mettre en lumière les apports mutuels et réciproques avec chaque partenaire.

À TRAVAILLER

- Ce que nous apportons / ce qu'ils nous apportent
- Positionnement, activités, moyens, gouvernance
- La réciprocité comme principe (FMSH)

D Développer/valoriser le Bien commun

OBJECTIF

Une fiche par partenaire (actuel ou souhaité) pour projeter la coopération de demain.

À TRAVAILLER

- Ce que nous pourrions nous apporter demain
- Effets sociaux renforcés du partenariat
- Pistes à court / moyen / long terme



LES 3 RICHESSES D'UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Richesses Économiques



Ressources monétaires et immatérielles : les identifier, les hybrider et faire reconnaître leurs impacts.

Apport Lisra : les ressources immatérielles (réputation, coopérations, savoir-faire) sont au cœur de l'hybridation.



Identifier ses finances, hybrider, valoriser ses impacts, ses utilités



B Identifier les ressources

OBJECTIF

Faire le point sur recettes et dépenses, et imaginer les recettes de demain.

À TRAVAILLER

- Cotisations, dons, activités, subventions, commandes publiques
- Évolution de chaque poste sur 5 ans
- Structuration type du budget (CERFA)

C Davantage d'hybridation

OBJECTIF

Explorer ressources monétaires et immatérielles, et les leviers d'hybridation.

À TRAVAILLER

- 7 modèles socio-économiques (Le Rameau)
- Ressources immatérielles & singularité (Lisra)
- Risques de pérennité à anticiper

D Faire reconnaître/valoriser les impacts et effets

OBJECTIF

Mettre en lumière la plus-value de l'activité et les externalités positives.

À TRAVAILLER

- Investissement structurel et R&D
- Impact social & externalités positives
- Coûts évités pour les acteurs du territoire

LES 4 GRANDS ENJEUX

1 · De la comptabilité à la stratégie 2 · L'hybridation des ressources 3 · La valeur sociale rendue visible 4 · Un discours partagé avec les financeurs



Le plateau de jeu et les jeux de cartes : faire groupe

Le plateau de jeu géant (reprise)

Rassemble 15 à 50 personnes : salariés, bénévoles, habitants, usagers, partenaires.

- 4 cartes d'intention : **Améliorer – Eviter – Innover – Arrêter**
- Carte centrale : « Comment conforterons-nous nos ambitions associatives ? »
- 36 cartes VERBES-clés pour **illustrer concrètement les acquis de la démarche et proposer des pistes d'action argumentées**
- Avec prise de notes en toute convivialité





CONCLURE (PROVISOIREMENT)

Du diagnostic partagé aux pistes d'action

Un dernier temps de plateau de jeu (12 à 50 personnes) autour de la question : « Comment conforterons-nous nos ambitions associatives ? »

En ÉVITANT...

En INNOVANT...

En SUPPRIMANT...

En AMÉLIORANT...

La gouvernance reprend la main

Les 36 cartes verbes-clés (Valoriser, Former, Accueillir...) ouvrent la parole sans censure. La fiche « prise de notes Perspectives » est ensuite remise à la gouvernance, qui priorise et met en délibération pour une dynamique collective renouvelée.



Le référent, chef d'orchestre — et trois scénarios d'usage

Les missions du référent

- Organiser & planifier les étapes sur 6 à 12 mois (frise temporelle)
- Animer les temps collectifs : plateau, cartes, livrets
- Garantir un cadre d'écoute et de parole partagée
- Mobiliser le plus grand nombre en sous-groupes de volontaires
- Faire le lien avec la gouvernance : la démarche est politique et stratégique

3 scénarios d'usage

Sensibilisation — 1h30

Plateau d'ouverture seul, en AG ou événement.

Atelier thématique — ½ journée

Une richesse explorée via cartes + un livret.

Démarche complète — 6 à 12 mois

Les 3 richesses : un audit progressif en déployant l'ensemble des supports

Introduction (plateau) → Activité A (cartes) → Activités B + C + D (livrets) → Conclusion (plateau final) → Transmission à la gouvernance

Le référent est donc le chef d'orchestre de la démarche-action

Toute association engageant la démarche nomme un ou des référent(s). Le guide d'animation et la frise temporelle l'outillent pas à pas.



Organiser & planifier

Cadencer les étapes sur 6 à 12 mois via la frise temporelle.



Animer les temps collectifs

Plateau, jeux de cartes et livrets, avec maître du temps et prise de notes.



Mobiliser le plus grand nombre

Composer des sous-groupes de volontaires selon envies et disponibilités.



Faire le lien avec la gouvernance

Rendre compte régulièrement : la démarche est politique et stratégique.



Un appui dans la durée : des webinaires mensuels pendant un an et des tutoriels vidéo accompagnent les référents dans la prise en main du kit.



UN RAPPEL : Une démarche d'ampleur... ou des outils à la carte

La démarche-action possible sur un long terme

- 6 à 12 mois de mobilisation
- Toutes les activités enchaînées $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D$
- Un audit partagé du MSE de l'association
- Portée par la gouvernance, ouverte au plus grand nombre

Des modules indépendants

- Jeu de cartes lors d'une AG ou d'un événement
- Livret unique pour un groupe Direction / gouvernance
- Atelier thématique ou formation-action
- Débat public sur une richesse ou sur les ambitions associatives (Plateau géant)
- Etc.

« À vous de vous en emparer comme bon vous semble, selon les besoins et souhaits de votre collectif »



Ce que la démarche produit concrètement

Une grammaire commune

Un lexique partagé pour parler du MSE entre toutes les parties prenantes.

Un audit partagé

Une cartographie problématisée des 3 richesses de l'association.

Un discours socio-économique

Articuler impacts sociaux, utilité sociales et effets économiques face aux financeurs.

Une mobilisation élargie

Adhérents, salariés, bénévoles, habitants, partenaires, pouvoirs publics.

Des pistes d'action

Un diagnostic assorti de perspectives co-construites pour décider.

Une stratégie reprise en main

Un MSE choisi au service du projet, et porté par la gouvernance.

LES RESSOURCES D'ACCOMPAGNEMENT du kit

Cinq tutoriels vidéo pour prendre le kit en main

1

Et si on le découvrait ensemble ?

Vue d'ensemble du kit et des 3 richesses.

2

Et si on commençait ?

Le plateau de jeu pour introduire la démarche.

3

Et si on s'en disait plus ?

Les 3 jeux de cartes par richesse.

4

Et si on allait plus loin ?

Les 12 livrets pour un audit partagé.

5

Et si on se dotait de pistes d'action ?

Le plateau de jeu pour conclure la démarche.



Faire vivre JEP'Ambitions sur le territoire

Faire connaître

Présenter le kit aux associations et partenaires.

Mettre en relation

Articuler la démarche avec l'État (DRAJES notamment et services départementaux) et les collectivités.

Encourager & orienter

Inciter à nommer un référent et à choisir le bon scénario d'usage.

Observer le territoire

Faire remonter les données qualitatives sur les MSE au niveau local .

Faire remonter

Partager retours et besoins en Commission Territoires, deux fois par an.

Valoriser les résultats

Rendre visible la plus-value (création de valeur) des associations auprès des pouvoirs publics.

Qui est légitime pour deployer ce KT ? *Pas besoin d'être expert du MSE : le kit est précisément conçu pour rendre le sujet accessible à tous. Votre connaissance du territoire et des associations est votre meilleur atout.*



Singularité du kit : un genre établi, une configuration rare

Ce qui n'est pas inédit

L'auto-diagnostic stratégique participatif du MSE est un genre déjà établi.

- Le Rameau / Avise : outil d'autodiagnostic MSE en open source
- Culturdiag (OPALE / France Active) : autodiagnostic éco. & financier des structures culturelles
- Kit « Réussir ensemble les transitions » (Le Rameau) : 3 leviers issus d'une décennie d'expérimentations

Ce qui rend le Kit JEP'Ambitions distinctif

- **Recherche-action longue & pluraliste**
7 ans, 45 assos, 4 labos (Atémis, FMSH, Lisra, Le Rameau)
- **Parti-pris anti-gestionnaire assumé**
Le MSE comme objet de délibération, contre l'approche technocratique
- **Forme ludifiée & collective**
Plateau + jeux de cartes, salariés ET bénévoles dans la même salle
- **Ressources immatérielles & réciprocité**
Apports Lisra : réputation, coopérations, savoir-faire



Comparaison avec des outils du même genre, aux mêmes intentions

Critère	JEP'Ambitions (Fonjep)	Autodiag. MSE (Le Rameau/Avise)	Culturdiag (OPALE/Fr. Active)
Origine	Recherche-action 7 ans, 4 labos	Laboratoire Le Rameau	Réseau DLA culture
Public	Associations JEP	Toute structure ESS	Structures culturelles
Forme	Plateau + jeux + livrets	Fiches, tableaux, questions	Outil en ligne + référent
Posture	Délibérative / émancipatrice	Stratégique / pilotage	Économique & financière
Parties prenantes	Salariés + bénévoles + gouvernance	Dirigeants + équipes + externes	Dirigeants (+ accompagnateur)
Accès	Kit physique + tutoriels	Open source en ligne	Via accompagnement DLA

La colonne JEP'Ambitions met en évidence un positionnement propre : la combinaison « recherche pluraliste + posture délibérative + forme ludique » n'a, à notre connaissance, pas d'équivalent direct dans le champ JEP français.



Et si on déporte notre regard sur l'espace francophone

CA Québec

Le TIESS & la recherche partenariale

Le TIESS repère, systématise et transfère des connaissances coproduites par praticiens et chercheurs. Héritier du modèle ARUC-ÉS / RQRP-ÉS.

→ *L'analogue le plus proche de la logique Fonjep / Atémis.*

BE Belgique

Forte tradition d'éducation permanente

Écosystème dense d'économie sociale et d'éducation permanente, mais pas d'équivalent identifié d'un kit de transfert ludifié dédié au MSE des associations de jeunesse.

→ *Tradition proche, outil comparable non repéré.*

CH Suisse

Pas d'équivalent direct repéré

Existence d'outils de pilotage associatif et d'accompagnement, mais aucun dispositif comparable de recherche-action transférée sur le MSE dans le champ JEP.

→ *Comparaison à approfondir.*

SOUPLESSE D'USAGE

Une démarche d'ampleur... ou des outils à la carte



La démarche-action complète

- 6 à 12 mois de mobilisation
- Toutes les activités enchaînées $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D$
- Un audit partagé du MSE de l'association
- Portée par la gouvernance, ouverte au plus grand nombre



Des modules indépendants

- Jeu de cartes lors d'une AG ou d'un événement
- Livret unique pour un groupe Direction / gouvernance
- Atelier thématique ou formation-action
- Débat public sur une richesse
- Etc.

« À vous de vous en emparer comme bon vous semble, selon les besoins et souhaits de votre collectif »

« Quel sera votre modèle socio-économique pour soutenir votre projet associatif demain ? »

Le kit JEP'Ambitions met cette question entre les mains des associations et de leurs usagers/bénéficiaires partenaires et de ceux qui les accompagnent sur les territoires !

Ce qu'il faut retenir

Le MSE n'est pas réservé aux experts

C'est l'affaire de toutes les parties prenantes de l'association.

3 richesses, un projet

Humaines, partenariales, économiques : les leviers à travailler ensemble.

Un kit pour chaque association

Comprendre, analyser et valoriser son MSE, pas à pas.

Une démarche souple

De la sensibilisation en 1h30 à un processus de 6 à 12 mois.

La gouvernance impliquée

À chaque étape, au service de la stratégie associative.

Vous, relais essentiels

Le maillon territorial de la démarche.





Un kit co-construit grâce à l'implication de partenaires nombreux

Sept ans d'investigation conclus par un kit conçu avec et pour le secteur.

Pilotage & conception

Agence/Editions Valorémis, avec la pris en compte des travaux de l'ADASI (alors maîtrise d'ouvrage du dispositif de recherche MSE)

Équipes de recherche

Atémis · Lisra · Le Rameau ·
Fondation Maison des Sciences de l'Homme

Initiative & cadre

Fonjep & Cnajep, démarche engagée depuis 2016

Co-conception 2023

Fonjep, Hexopée, FCSF, MRJC, CNFR, Elisfa, DJEPVA, Bilbok...

Tests de terrain

Mobilisation des référents régionaux du Fonjep (2023) – Merci à eux !

Ressource INJEP

« Les modèles socio-économiques des associations » (dir. Mathilde Renault-Tinacci, 2021)