

EXPERIMENTATION : MODELES

SOCIO ECONOMIQUES

FONJEP

Rapport Final

**Modèle socioéconomique des structures Jeunesse
éducation populaire**

Sandro DE GASPARO

Romain DEMISSY

10 mai 2019



SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
MODELES « SOCIOECONOMIQUES ».....	5
MODELE ECONOMIQUE : APPROCHE INDUSTRIELLE, APPROCHE SERVICIELLE	5
Le concept de modèle économique	5
La logique Industrielle, ses limites et impasses.....	7
Sortir des impasses du modèle industrielle en mobilisant un mode de pensée serviciel	8
LE REFERENTIEL DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION	10
Vers un nouveau modèle économique, soubassement d'un développement durable.....	10
Les modalités d'action et de gouvernance	11
L'ENJEU CENTRAL DE L'EVALUATION	12
HYPOTHESES DE TRAVAIL	13
METHODOLOGIE D'EXPERIMENTATION	14
Les objectifs de l'expérimentation	15
Le déroulement de la démarche.....	15

ENSEIGNEMENTS.....	18
LES TENDANCES METTANT EN TENSION LES ASSOCIATIONS JEP	18
Une tendance à l'industrialisation.....	18
Une tendance à la financiarisation	18
L'EMANCIPATION, ENJEU POLITIQUE ET SPECIFICITE DU MONDE JEP	20
LE MODELE ECONOMIQUE DES STRUCTURES JEP : UNE « TOUPIE A DOUBLE ETAGE »	22
Des configurations multiples possibles	22
L'EVALUATION, UN ENJEU CENTRAL.....	24
Une fonction interne	24
Une fonction externe.....	25

PRECONISATIONS AUX STRUCTURES JEP	26
BIBLIOGRAPHIE :	28
ANNEXE 1 : ATEMIS ET LES AUTEURS DU RAPPORT	29
PRESENTATION D'ATEMIS	29
Une structure innovante	29
Notre projet	29
Nos champs d'action.....	29



Nos modes d'interventions	30
L'équipe ATEMIS	30
Nos réseaux	30
PRESENTATION DES AUTEURS	31
<hr/>	
ANNEXE 2 : RAPPORT ENTRE NOS TRAVAUX ET D'AUTRES TRAVAUX NATIONAUX / INTERNATIONAUX	33
ANCRAGE DISCIPLINAIRE ET POSTURE D'ATEMIS	33
INSCRIPTION NATIONALE/INTERNATIONALE DE NOS TRAVAUX	34
<hr/>	
ANNEXE 3 : FICHES « ANALYSE » DU MODELE ECONOMIQUE DE 3 STRUCTURES JEP	36
C-Lab	36
Tout Atout	42
Centre Social Vitré	48
<hr/>	
ANNEXE 4 : OUTILS MOBILISES AU COURS DE LA DEMARCHE	53



INTRODUCTION

Le FONJEP, par la voix de sa déléguée générale Nouria Messaoudi, a contacté ATEMIS durant l'été 2017 en vue de construire une expérimentation d'accompagnement autour de la question des modèles « socio-économiques » des associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP). Cette prise de contact fait suite à l'assemblée générale du FONJEP de juin 2017, au cours de laquelle a été particulièrement évoqué la question des *modèles socioéconomiques* des structures JEP. Au cours de cette assemblée générale, les associations JEP, ont évoqué le fait qu'elles rencontrent des tensions, notamment du fait de la raréfaction des fonds publics. Ces tensions se traduisent notamment par un choix qui semble s'imposer aux associations entre leur projet associatif et une démarche plus marchande de recherche de financement via des prestations ou de partenariats avec des financeurs privés. Si le constat d'une tension financière est connu et partagé¹, il semble bien plus difficile d'élaborer des alternatives permettant d'éviter un choix par défaut qui n'est pas sans conséquence pour la dynamique des associations.

La réduction des financements se traduit notamment par une prépondérance d'une évaluation de l'activité des structures d'éducation populaire et de jeunesse basée sur des critères mesurables et financiers. Ce registre de l'évaluation a pour conséquence de déplacer la fonction des équipes dirigeantes de ces associations vers des pratiques plus gestionnaires, correspondant aux attentes des financeurs publics en termes de contrôle de l'efficacité des fonds alloués. Le pilotage budgétaire est source de tensions internes fortes en même temps qu'il apparaît comme une exigence pour les directions. La lecture budgétaire des activités s'impose comme la clef d'entrée principale pour les associations ou les têtes de réseaux, dans la définition de leur stratégie à court et moyen terme. Cette tension entre les directions et les intervenants au sein des structures de jeunesse et d'éducation populaire a pour conséquence la mise en tension du projet associatif avec les moyens financiers nécessaires à sa conduite. Cela pose la situation de difficulté traversée par un certain nombre de structures comme relevant d'un arbitrage entre : d'une part des activités d'utilité publique, répondant à des attentes sociales diffuses ou un projet politique, peu rémunératrices car difficilement quantifiables ; et d'autre part, des « prestations », entendues comme des activités « facturées » opération par opération et donc financées sur un modèle marchand en réponse immédiate à un besoin ou une demande clairement identifiée et délimitée.

La difficulté est encore accrue par le fait qu'une partie de l'activité est portée par des bénévoles, dont l'engagement est peu compatible avec la forme marchande pourtant de plus en plus attendue par les financeurs publics ou privés. En d'autres termes, il y a ici un cercle vicieux puisque toute structure qui chercherait à développer des activités de prestation pour assurer le financement de ses ressources internes, prend le risque d'être privée d'autres ressources (accessibles sur un schéma non monétaire), ce qui pèse soit sur le volume d'activité, soit sur le besoin de nouveaux intervenants salariés, pesant d'autant plus sur le budget de la structure.

Au cours de l'assemblée générale du FONJEP 2017, cette situation est évoquée et il est question du développement d'une alternative au scénario marchand (modèle de la prestation ou du social business) et/ou à celui de structures vivant sans financement. Car c'est bien ici l'objet de la demande du FONJEP, permettre d'imaginer les moyens de sortir d'une trajectoire qui semble toute tracée, mettant en difficulté les associations sur l'ensemble du territoire. Il nous semble que le développement d'une telle alternative doit avoir pour objet de répondre concomitamment 1) aux enjeux de pérennisation des structures 2) aux tensions internes entre direction et opérationnels salariés et bénévoles 3) à la qualité de la coopération

¹ Notre référent FONJEP pour l'expérimentation, Salim Dindane, nous a indiqué à plusieurs reprises que ce sujet des modèles socioéconomiques a été travaillé par l'UNAHJ, et d'autres fédérations / réseaux d'associations au cours des 20 dernières années.



entre les structures JEP et leurs financeurs et partenaires 4) au besoin d'une meilleure évaluation et valorisation de l'activité des structures. L'objet de cette recherche est, par ailleurs, double : il s'agit à la fois de développer de nouveaux modes de pensée, permettant de concevoir des alternatives concrètes à cette trajectoire ; mais aussi de concevoir et d'éprouver des outils² au service de ce changement de trajectoire et permettant de développer de nouveaux modèles économiques.

Pour prendre en charge ce questionnement, le FONJEP a construit en parallèle plusieurs expérimentations sur ce même sujet. Ces expérimentations ont été confiées à 4 structures ayant une expérience dans l'accompagnement et/ou la recherche concernant les modèles économiques³ et/ou le secteur JEP. L'expérimentation portée par ATEMIS est donc appelée à contribuer à une réflexion dépassant la seule équipe de recherche-action auteure de ce rapport. L'expérimentation s'inscrit de surcroît dans un travail plus vaste de réorientation stratégique engagé par le FONJEP avec le soutien de l'ADASI. Nombre de sujets soulevés par l'étude de l'ADASI et apparaissant dans les premières recommandations sont complémentaires avec le dispositif expérimental. Ainsi la question de l'évaluation et de la valorisation de l'activité des structures de jeunesse et éducation populaire est également un objet de la nouvelle stratégie du FONJEP. La prise en charge des enjeux de coopération interne des associations adhérentes au FONJEP figure dans le champ des dispositifs d'appui au management que souhaite revisiter le Fonds. En conséquence, il nous apparaît essentiel d'avoir une lecture de ce rapport sur l'expérimentation comme un apport à ce mouvement plus global engagé par le FONJEP.

Dans le cadre de l'expérimentation pilotée par ATEMIS pour le FONJEP, notre laboratoire d'intervention est de recherche a mis en place un dispositif d'expérimentation concernant 10 structures Jeunesse et Education Populaire de la région Bretagne. L'expérimentation a eu pour objectif la mise en évidence d'éléments de diagnostic concernant la question des modèles économiques pour les structures jeunes et éducation populaire. Par ailleurs, celle-ci a été construite de manière à permettre aux structures participantes de mettre leur propre modèle économique au travail. Enfin, l'expérimentation vise une mise en évidence des éléments partagés par l'ensemble des structures, et constituant des spécificités de la question des modèles économiques au sein du secteur des associations de jeunesse et d'éducation populaire. L'élaboration de ce rapport s'appuie principalement sur des séances de travail collectives, complétées par un travail d'observation et d'enquête auprès de certaines structures participantes⁴.

Le présent rapport rappelle les éléments de problématiques structurant notre travail (1), avant de rappeler notre méthodologie (2), puis de présenter les principaux enseignements (3) et nos préconisations pour les associations JEP (4).

² Plusieurs outils conçus dans le cadre de l'expérimentation sont reproduits en annexe de ce rapport.

³ Concernant ATEMIS, voir la présentation de la structure et des intervenant en annexe 1 de ce rapport.

⁴ Le détail sera présenté plus tard dans ce rapport (chapitre sur la méthodologie).



MODELES « SOCIOECONOMIQUES »

L'expérimentation qu'il nous a été demandé de construire pour le FONJEP porte sur les modèles « socioéconomiques » des adhérents du fonds, qu'il s'agisse de têtes de réseau ou d'associations opérant directement auprès de publics par leur activité. Nous comprenons derrière le qualificatif de « socioéconomique », une attention toute particulière à ne pas se limiter aux aspects monétaires et financiers au sein de nos réflexions. Au sein de nos travaux, nous prenons toujours soin de rappeler que le concept de modèle économique se distingue de celui de modèle d'affaires, les dimensions *sociales*⁵ et non monétaires ne sont donc pas exclues du contenu des modèles économiques. Aussi, nous employons plus volontiers l'expression de *modèle économique*, mais nous comprenons que l'expression de *modèle socioéconomique*⁶ employée par le FONJEP et les associations, recouvre le même objet.

La question des modèles économiques se pose aujourd'hui pour les associations JEP, mais aussi pour l'ensemble des acteurs économiques, du fait de transformations *structurelles*, ainsi qu'elles sont qualifiées par les économistes tenant de la Théorie de la Régulation (Demissy 2018). Ces transformations conduisent à mettre en question les formes de pensée *industrielles*, c'est-à-dire, celles élaborées au moment de la révolution industrielle, à la fin du XVIIIème siècle. Ces formes de pensée font aujourd'hui référence, et l'une des hypothèses fortes des travaux d'ATEMIS, est que ces formes de pensée ont perdu de leur pertinence du fait de la transformation de nos sociétés depuis deux siècles et demi, et donc de la transformation des activités et du travail. ATEMIS, s'appuyant notamment sur les travaux de son directeur scientifique (Christian du Tertre 2001 ; 2005), a développé une grille conceptuelle faisant la distinction entre une approche industrielle et une approche servicielle des modèles économiques. Notre expérience d'intervention et nos travaux de recherche nous conduisent à affirmer que la question de la transformation des modèles économiques et avant tout une question de passage d'un mode de pensée *industriel* à un mode de pensée *serviciel*.

MODELE ECONOMIQUE : APPROCHE INDUSTRIELLE, APPROCHE SERVICIELLE

L'outillage conceptuel que nous proposons s'organise autour de deux grandes dimensions : d'une part une analyse en termes de modèle économique, et d'autre part la mise en évidence des limites d'une approche industrielle des modèles économiques avec comme corollaire le développement d'une approche dite « servicielle ».

LE CONCEPT DE MODELE ECONOMIQUE

Le concept de modèle économique est généralement confondu avec celui de modèle d'affaires. Ce second concept fait référence aux dimensions monétaires de l'activité d'une structure : modalités de financement, mode de répartition des revenus, structures des coûts et des recettes... Le concept de

⁵ Cf. GAGLIO Gérald, LAURIOL Jacques et TERTRE Christian (du) (2011) « L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers le développement durable », Editions Octarès, collection Travail, Subjectivité – Entreprises, Territoires 168 pages. Voir notamment la page 11.

⁶ Dans la littérature économique, le concept de *modèle socioéconomique* est plutôt employé dans le cadre d'études macroéconomiques, pour caractériser les formes de *compromis institutionnels* articulant le domaine du « marché » et celui de la redistribution (par exemple l'emploi fait du terme par l'OCDE (2017) dans ses « Perspectives économiques de l'OCDE »). Le terme est également employé pour caractériser des dynamiques sectorielles (modèle socioéconomique de la culture, du textile, de l'ESS...). Cependant l'objet de l'expérimentation est de parler du modèle des associations, elles même, et donc à une échelle plus micro. De ce point de vue, le concept de modèle économique d'entreprise (entendu comme organisation), nous semble plus adapté.



modèle économique déborde largement cette seule lecture monétaire des questions affectant les organisations.

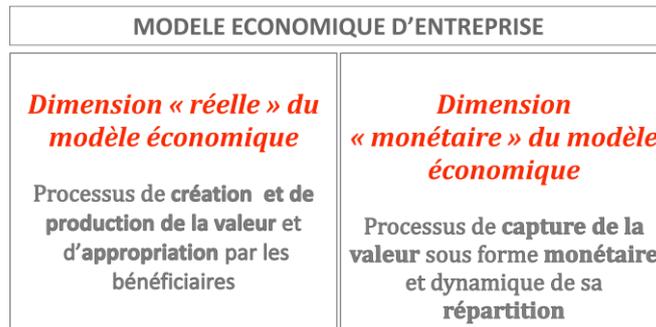


Figure 1 dimensions monétaire et non monétaire du modèle économique - ATEMIS

Le terme de modèle économique renvoie à plusieurs dimensions articulées, notamment :

- **Les formes d'échanges**, les modalités selon lesquelles les bénéficiaires accèdent aux services de l'association, les types de « demandes »-besoins auxquels l'association cherche à répondre;
- **Les formes d'organisation de la production** des services et les leviers de productivité associés ;
- **Les conditions de transformation de la valeur** sous sa forme monétaire (modèle d'affaires) et de sa répartition entre les différentes parties prenantes de l'amont à l'aval de la production des biens et services, le mode de financement de l'activité et les formes de conventionnement, de formalisation, de contractualisation ;
- **Les formes de gouvernance** mobilisant les parties prenantes (salariés, donneurs d'ordre, sous-traitants, fournisseurs, clients/usagers/bénéficiaires, partenaires...).
- **La définition de la performance.**



Les éléments ci-dessous présentent les principales caractéristiques de différents modèles économiques qui se caractérisent par deux logiques principales l'une qualifiée d'industrielle, l'autre de servicielle.



LA LOGIQUE INDUSTRIELLE, SES LIMITES ET IMPASSES

Par l'expression logique industrielle, nous faisons référence à un ensemble d'hypothèses et de présupposés conceptuels qui se traduisent par des formes particulières au sein des modèles économiques d'entreprises. Ces éléments sous-jacents aux modèles économiques, nous les qualifions d'industriels car ils se sont constitués autour des activités industrielles et ont ensuite été appliqués, étendus aux activités de services. Cette logique industrielle se caractérise ainsi par une conception particulière de la qualité, de la productivité, du travail, de la performance, du périmètre de l'activité, du rapport aux autres entreprises et au territoire.

La qualité selon l'approche industrielle, est un élément objectif, relevant essentiellement de dimensions matérielles, donc mesurables, que l'on peut définir à l'avance et contrôler. Dans cette perspective, la qualité ce sont les caractéristiques techniques d'un produit. Dans le cas des services, la qualité se réfère d'une part aux supports matériels du service – qualité du lieu où a lieu le service, accessibilité physique – et d'autre part aux résultats tangibles du service. Cela conduit à faire des services des quasi-biens. Cette approche de la qualité permet de construire une représentation de la production de valeur sous forme d'unités produites censées apporter de l'utilité pour les consommateurs par elles-mêmes. Dans cette perspective enfin, plus il y a d'unités de produites et de consommer, plus il y a de satisfaction. L'enjeu de développement est ici celui de l'accroissement du volume des unités produites.

La productivité s'obtient via quatre leviers principaux dans cette approche :

- Un découpage du process en tâches élémentaires (parcellisation du travail) et la définition de procédures de travail prescrites, donnant une faible importance à la reconnaissance du travail réel ;
- Une intensité du travail adossée des exigences de cadence ;
- Une substitution du travail par des machines-outils (substitution capital / travail) ;
- Des économies d'échelle permettant des gains de productivité par des effets d'apprentissage, des effets de spécialisation, et une réduction des coûts fixes unitaires.

La performance d'une organisation dans la perspective industrielle relève de trois registres pris de manière séquentielle : la qualité, la productivité et la rentabilité. Les différents modèles économiques d'entreprise d'inspiration industrielle articulent différemment ces trois registres, mais la conception de la performance se limite à ces trois dimensions. Cela exclu notamment l'effet du processus de production sur les ressources qu'il engage, notamment les ressources humaines – effet de réflexivité – mais aussi les effets de ce processus sur l'environnement au sens large du terme – effets d'externalités.

Le périmètre de l'activité est concentré autour des unités de produits qu'offre l'entreprise. La relation avec le client se limite à son intérêt pour le produit dont les qualités prévues sont les seuls éléments sur lesquels l'entreprise s'engage. L'usage effectif des biens ou service ne fait pas partie de la transaction entre l'entreprise et son client. La transaction ne porte que sur une partie de la valeur produite liée aux dimensions qualitatives tangibles stabilisées du bien ou du service et contractualisée.

La valeur utile produite (par l'usage du bien, les effets de la prestation de service) se réduit à ce qui est monétarisé, les effets utiles qui ne sont pas monétarisés ne font partie de la valeur du bien ou du service. De même, dans la transaction portant sur la vente du bien, les caractéristiques et qualités de celui-ci sont mises en avant, au détriment des effets utiles générés par son usage (par exemple, les caractéristiques d'une automobile sont vantées, et non pas les conditions d'usage faisant de la voiture un support performant au service de la mobilité au regard des conditions réelles de circulation).

Les effets externes générés par la production et par l'usage du bien ou l'accès au service (les externalités) ne sont pas intégrés au modèle économique de l'entreprise. Face à certaines externalités



négatives (en termes de santé au travail, du lien entre les conditions d'emploi et des effets sociaux, d'enjeux environnementaux...), les pouvoirs publics mettent en place des réglementations, des taxes, des incitations financières... en vue de contraindre les entreprises à les prendre en charge (logique d'intériorisation des externalités) mais cela est perçus par l'organisation comme un coût et comme des contraintes pesant sur la dynamique de performance et la compétitivité .

Le rapport aux autres acteurs amont/aval de la production (fournisseur, sous-traitant, distributeur...) se fait dans une logique de chaîne de valeur. Or, la relation entre les différentes parties est souvent dominée par un acteur, en capacité d'imposer ses exigences et de capter une partie de la valeur monétaire au détriment des autres acteurs économiques (comme par exemple les transformateurs de l'industrie agro-alimentaire et les producteurs de lait). Cette situation fragilise la rentabilité des entreprises situées en amont, donc les conditions dans lesquelles sont produits les biens et les services et dont sont rémunérés les salariés.

La gouvernance des entreprises est assurée par les représentants des actionnaires, les apporteurs de capitaux. Les représentants des salariés, des clients, des sous-traitants et fournisseurs, des territoires n'y ont que pas ou peu de place. Le développement de la financiarisation se traduit par une prédominance parfois de logique financière au détriment de logique industrielle (productive) et des enjeux sociaux, environnementaux, territoriaux.

Le rapport au territoire dans l'approche industrielle se limite à une conception du territoire comme réceptacle de l'activité dont la qualité influence les choix de localisation d'activités. Cette position fait de lui un élément extérieur, « naturel » se posant uniquement comme un paramètre spatial. Le territoire réceptacle est un ensemble de distances modélisables en coûts de transport, en aire de marché ou en potentiels de marché. Il se réduit à un bassin d'emploi, à un stock de ressources et à des distances définies par les coûts qu'elles entraînent. Cette description du territoire réceptacle est celle mobilisée au sein des analyses de localisation. Le territoire- réceptacle dans cette optique, n'est qu'un stock presque figé de ressources que peuvent s'approprier les activités productives.

Dans cette perspective, le territoire-réceptacle est mobilisé uniquement dans des logiques d'attractivité et d'effets gravitationnels, censés expliquer la répartition géographique des activités sur les territoires.

SORTIR DES IMPASSES DU MODELE INDUSTRIELLE EN MOBILISANT UN MODE DE PENSEE SERVICIEL

L'approche servicielle vise à mieux tenir compte des spécificités des services et non à les assimiler à des quasi-biens. Il est donc nécessaire de partir des transformations qu'induit le passage à des activités de nature servicielle par rapport à l'approche industrielle. Ces transformations concernent l'ensemble des éléments concernant la définition de l'approche industrielle, c'est-à-dire la qualité, la productivité, le travail, la performance, le périmètre de l'activité, le rapport aux autres entreprises et au territoire.

La qualité dans une perspective servicielle ne peut être complètement définie à l'avance car elle résulte notamment d'une coproduction avec le bénéficiaire. Autre élément important, dans les relations de service, le processus fait partie intégrante de la qualité, il n'est pas possible de détacher la manière dont le service est produit, du résultat du service lui-même. L'irruption du bénéficiaire et le fait que le service se réalise en situation met à mal la capacité à maîtriser ce qui sera réellement produit à l'occasion du service. Dans le même temps, cela ouvre la possibilité de prendre en charge les demandes singulières des bénéficiaires, ce que ne permet pas une approche industrielle. La qualité n'est donc pas une donnée d'entrée, mais un résultat qui se produit au cours de la relation avec le bénéficiaire. En ce sens la qualité est dépendante des arbitrages fait par les personnes portant le service. Dans cette perspective enfin, les biens contribuant peuvent être mis au service de la relation et du bénéficiaire, mais cela suppose qu'ils soient pensés pour être des supports de la relation et non le centre de l'échange. Enfin, les activités de services produisent des effets sur le bénéficiaire immédiatement, mais



aussi de manière différée. Ces effets médiats se révèlent potentiellement en dehors de la relation de service, à d'autres occasions. Par ailleurs, les personnes en situation de rendre le service sont, elles aussi affectées par ce qui s'est produit au sein de la relation de service, ce qui peut conduire à développer leurs capacités à prendre en charge les demandes de futurs bénéficiaires.

La productivité dans une perspective de valeur se base sur d'autres leviers que les leviers industriels inopérants voire contre productifs pour le cas des relations de service. Ainsi les économies d'adoption, de complémentation, d'intégration et de flexibilité s'avèrent plus en phase avec la dynamique spécifique des services que les déterminants industriels de productivité. Le fait d'inscrire la relation dans la durée (économies d'adoption) est ainsi un moyen de gagner du temps, mais aussi de produire davantage de valeur avec autant de moyens, en permettant l'anticipation ou la prise en charge de besoin qui s'avèrent récurrents et particulièrement important une fois pris dans le temps long. Le fait de pouvoir adosser les compétences engagées dans la relation avec d'autres compétences complémentaires permet également de produire plus de valeur que par deux interventions successives (économies de complémentation). L'intégration pertinente de biens et de services dans une solution répondant au mieux aux attentes des bénéficiaires constitue un autre levier de productivité (économies d'intégration). Enfin, la capacité à accueillir des demandes décalées par rapport à l'objet initial de la relation de service permet également de prendre en charge les demandes réelles des bénéficiaires au moment où elles émergent en les connectant au reste de la relation de service.

La performance dans une approche servicielle ne peut se penser de manière séquentielle. Non seulement Qualité et Productivité sont transformées dans leur contenu, mais surtout, elles sont désormais particulièrement entrelacées. Les choix en matière de productivité ont une incidence directe sur la qualité du service. La rentabilité demeure dans cette approche servicielle une condition de la pérennité des entreprises, cependant cette rentabilité ne peut plus se jouer contre la qualité. Il est toujours nécessaire de penser le niveau de rentabilité de manière à permettre à l'entreprise de penser son développement et ses investissements. Au-delà des trois registres classiques de la performance, l'approche servicielle induit de s'ouvrir à deux registres supplémentaires : les externalités et les effets de réflexivité.

Les externalités concernent les effets induits non visés de l'activité de l'entreprise (positifs ou négatifs) ainsi que les effets émanant de manière fortuite également d'autres acteurs affectant l'entreprise. Il y a un enjeu à chercher l'intégration de ces externalités afin d'accroître la valeur produite par les services en ne déplaçant pas simplement les contraintes et effets négatifs sur d'autres, mais en tentant de rendre service au bénéficiaire, à l'environnement et à la société dans son ensemble. Cela est une dimension essentielle du modèle serviciel car il ne s'agit pas de faire peser sur le bénéficiaire seul, les effets néfastes d'une non-prise en compte des externalités. Par ailleurs, dans la relation de service il y a également besoin de mobiliser d'autres acteurs, au-delà du bénéficiaire, afin de s'assurer de la performance du service. Aussi il est nécessaire de prêter attention aux effets produits au-delà de la relation avec le bénéficiaire.

Les effets de réflexivité concernent la dynamique des ressources engagées dans la production. Si du côté de l'approche industrielle les ressources sont principalement des ressources matérielles dont la destinée est de s'épuiser à l'aune de la production ; du côté de l'approche servicielle les ressources stratégiques sont les ressources immatérielles qui ont cette particularité de pouvoir se développer lorsqu'elles sont mobilisées. Ces ressources immatérielles se sont les compétences, la pertinence des solutions et de l'organisation, la confiance et la santé (en tant que capacité à agir). Pour qu'elles se développent, ces ressources immatérielles ont besoin de dispositifs dédiés, qualifiés d'investissements immatériels.

Le périmètre de l'activité dans le cadre des activités de service, est bien plus difficile à appréhender a priori. Dans la situation du service celui rendant le service est amené à coopérer avec le client. Il est



également confronté aux effets d'externalités générés et subis en situation. Le périmètre de l'activité de l'entreprise est ainsi amené à s'écarter du concept de marché pour s'approcher de celui de relation marchande sans marché, au sens où il y a bien des relations marchandes, mais dans des conditions singulières qui les rendent impossibles à comparer sur un marché.

Le rapport aux autres acteurs n'est plus pensé dans une logique séquentielle de chaîne de valeur, mais dans une logique d'encastrement de la valeur, notamment pour bénéficier des économies de complémentarité potentielles. Le type d'entreprises avec lesquelles s'établissent des relations se déplace également, d'une logique amont/aval vers une logique d'écosystème, dans lequel se situent des entreprises dont l'action joue un rôle de catalyseur pour la performance de l'activité de l'entreprise.

Le rapport au territoire est une dimension essentielle de l'approche servicielle car les effets des services et les relations elles-mêmes sont situées. Par ailleurs, l'approche servicielle en cherchant à intégrer les externalités induites par les activités cherche à promouvoir un rapport au territoire dans lequel les activités ont certes, besoin des ressources du territoire, mais où elles contribuent à développer ces ressources et principalement les ressources immatérielles. Cela est d'autant plus intéressant pour les entreprises de développer les ressources immatérielles territoriales, que celles-ci se diffusent à leurs potentiels bénéficiaires ou partenaires sans leur porter préjudice.

Le déplacement vers une approche plus servicielle de l'activité induit en conséquence d'autres formes concrètes prise par les modèles économiques des associations JEP. De même, cela induit le développement de questionnements stratégiques à partir des situations singulières des structures. Ces questionnements stratégiques ont notamment pour objet le périmètre de l'activité, la définition de la proposition de valeur, le repérage des bénéficiaires directs et indirects, les modalités d'évaluation (au sein de mise en valeur) de ce qui est produit relevant d'une dimension immatérielle, les conditions d'accès et de développement des ressources immatérielles nécessaires au service, les formes de coopération et d'engagement au sein de l'écosystème. Afin de guider ces questionnements, ATEMIS a élaboré et mis à l'épreuve auprès d'entreprises, d'association et même de collectivité un référentiel en matière de modèle économique : l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

LE REFERENTIEL DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION

Le référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération concerne directement les questions rencontrées par les associations de jeunesse et d'éducation populaire et leurs principaux partenaires socioéconomiques. Il cherche à présenter :

- un mode de dépassement des impasses économiques dans lesquelles les associations sont enfermées ;
- un mode d'action et de gouvernance qui réponde aux préoccupations démocratiques du vivre ensemble en ce début de XXIème siècle ;
- une démarche qui permette de traiter de manière articulée (conjointement) et non séparée les enjeux écologiques et sociaux de la transition.

VERS UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE, SOUBASSEMENT D'UN DEVELOPPEMENT DURABLE

Une des premières contraintes des associations JEP et plus largement de l'ensemble des composantes humaines et structurelles certains territoires post industriels est d'ordre financier. Elle réside dans l'impossibilité d'augmenter son budget alors que les attentes, voire les exigences, des populations résidentes, augmentent. Est-il possible de faire autant, voire mieux, avec autant, voire moins, de



moyens financiers, alors que les services des associations sont déjà sous tension, et que ces structures expriment, toutes, leur incapacité de faire plus avec le même budget et sur la base du même modèle économique ? La réduction des coûts se traduit par une réduction de la qualité des services rendus, la mise en tension du projet associatif, et, généralement, par une réduction de l'emploi.

Pour sortir de cette ornière, l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération propose un changement de perspective économique qui soit en mesure de prendre en charge les enjeux sociaux et écologiques de notre temps. Cela se traduit par une forme de protocole ou d'une série d'orientations complémentaires :

1. une organisation du travail et un management, internes des associations JEP centrés sur la coopération et l'intention servicielle (rendre service) de la production de valeur ;
2. une approche multifonctionnelle de l'usage des équipements, et du champ d'activité des services (ceux réalisés directement par l'association comme celles réalisées par leurs partenaires ou les réseaux) qui autorise, notamment, une mutualisation des financements ;
3. l'émergence d'écosystèmes coopératifs reposant sur des relations partenariales fondées sur le moyen-long terme et d'activités ne se présentant plus sous la forme d'une « chaîne de valeur » mais d'un « encastrement de valeur » dont la dimension stratégique est coproduite ;
4. des formes de contractualisation fondées sur des performances d'usage, liant enjeux sociaux et enjeux écologiques associés à la transition ; performances que visent à obtenir des « solutions » conçues sur la base d'une intégration de biens et de services adaptée à la cible spécifique des associations de jeunesse et d'éducation populaire ;
5. le primat accordé à la proximité pour favoriser les effets de levier intersectoriels endogènes au territoire, la confiance entre acteurs et la réduction de certains coûts liés à un trop grand nombre d'intermédiaires travaillant en silo ;

LES MODALITES D'ACTION ET DE GOUVERNANCE

La clé de voûte de cette démarche repose sur la possibilité de mettre en œuvre et de soutenir l'engagement des acteurs du territoire concerné associations, habitants, entreprises, collectivités... Cela passe par :

1. une culture de résilience développant la possibilité de trouver dans le passé et le présent les ressources permettant de faire face aux chocs économiques, sociaux, écologiques ;
2. une capacité à redonner du sens au travail et à l'action à travers, notamment, son adossement à des projets inscrits dans une perspective durable, effective et opérationnelle ;
3. une reconnaissance du travail réel de tous comme de l'engagement citoyen des acteurs du territoire, ressort de la créativité par la coopération ;
4. une capacité de concevoir, par projet, des agencements d'acteurs, partageant un système de valeurs d'ordre éthique et moral, dotés de compétences complémentaires, partageant un dispositif d'évaluation considéré comme pertinent et légitime vis-à-vis des activités engagées ;
5. des agencements dont la pertinence est à chaque fois reconstruite selon l'objet, la temporalité et le périmètre de l'action ;
6. l'émergence d'une doctrine permettant de penser l'action et de la soutenir dans le temps, alimentée par des dispositifs de retours d'expériences et d'apports de connaissances liées aux sciences sociales du travail et aux sciences sociales du territoire qui favorisent et la consolidation d'un « Patrimoine Immatériel, Collectif et Territorial ». Les dispositifs institués qui contribuent à



nourrir ce patrimoine sont des leviers de « capacitation » des acteurs du territoire (mise en capacité d'agir des acteurs), des réseaux locaux et nationaux.

Une telle dynamique permet de promouvoir la créativité dans la cité, par le travail et l'engagement des personnes, d'un côté, l'émergence de nouvelles marges d'action et de nouveaux leviers de productivité qui ne se retournent ni contre la qualité du service, ni contre la santé des salariés, de l'autre. L'attention apportée à la reconnaissance du travail réel et à l'engagement citoyen en est le ciment.

L'ENJEU CENTRAL DE L'ÉVALUATION

Dans le passage vers une approche servicielle de l'activité, l'évaluation rencontre plusieurs glissements. Le premier concernant l'objet de l'évaluation. Dans les relations de service, processus de production et résultats sont complètement indissociables. Par ailleurs et du fait de la contribution active du bénéficiaire, la question de la conformité perd en pertinence. En conséquence, l'objet de l'évaluation n'est plus de mettre en lumière un éventuel écart entre le prévu et le réalisé avec comme visée de réduire cet écart ou de le maîtriser ; mais de saisir son contenu car celui-ci est le signe de la coproduction avec le bénéficiaire.

Cet écart est aussi l'occasion de questionnement d'ordre professionnel : quelles sont les demandes légitimes de la part des bénéficiaires ; quelles sont les ressources internes à l'organisation permettant de répondre à ces demandes légitimes ; quel est le périmètre de l'activité ; comment se font les arbitrages en situation ? Ainsi, l'évaluation a à la fois une fonction de révélation du contenu de l'activité avec comme intention de donner une valeur à ce contenu, notamment en le mettant en discussion au sein de l'organisation, mais aussi avec le bénéficiaire. Celui induit l'idée que la valeur, dans une perspective servicielle n'est pas donnée a priori, n'est pas garantie par le respect des standards et des procédures de production. La source de la valeur se déplace dans cette perspective de la qualité de la conception à la qualité du travail et de l'engagement des bénéficiaires.

L'autre glissement concerne la manière de procéder à l'évaluation. En effet, le modèle industriel d'évaluation pose une évaluation ex-post de la production, alors que l'on voit l'intérêt dans une approche servicielle à engager l'évaluation avant la fin de la relation de service. L'idée que dans le réel de la relation de service, se développent des formes originales et innovantes de coopération avec le bénéficiaire induit l'idée d'une capacité à révéler ces formes en cours de relation. Il ne s'agit pas ici uniquement d'un arbitrage entre une évaluation qualitative et une évaluation quantitative, les deux pouvant se penser dans une perspective industrielle. Il s'agit plutôt de penser à la fois la mesure et les indicateurs comme de potentiels révélateurs d'enjeux à mettre en relation avec une évaluation que nous pourrions appeler sémiotique. Par cette expression nous indiquons une évaluation dont l'objet est de définir le sens de l'activité, les enjeux dont l'activité a à se charger, mais également l'orientation des arbitrages futurs, en d'autres termes, le sens du développement de l'activité.

Ces glissements dans l'approche de l'évaluation ont également des répercussions pour les organisations et les formes de management des équipes. L'évaluation dans une perspective servicielle permet de prendre en charge la question de la reconnaissance du travail de celles et ceux portant le service, de leur engagement subjectif au travail et auprès de bénéficiaires eux-mêmes engagés subjectivement. Avec cette reconnaissance, c'est une mise en phase des questions de sens au travail et de performance qui se joue dans le passage d'une évaluation industrielle vers une évaluation servicielle.

Enfin, ces différents glissements soulèvent la question des formes concrètes de cette évaluation de la performance et du travail. Le modèle industriel d'évaluation s'est traduit dans des dispositifs d'évaluation formalisés et largement diffusés aujourd'hui. Une activité de type serviciel suggère l'existence de nouveaux dispositifs d'évaluation au sein des organisations, mais aussi des territoires. Ces dispositifs d'évaluation devraient avoir comme objet de partir du réel de l'activité et du sens que



chacun des protagonistes projette sur leur activité. L'expérience, et notamment l'expérience subjective de chacun, devient dans cette perspective la matière première de ces dispositifs d'évaluation. Cela indique des dispositifs collectifs de retour sur l'expérience, des groupes de pairs afin d'engager la discussion sur les règles professionnelles, mais aussi d'évaluation de la qualité de la coopération entre les différentes parties prenantes d'une activité.

HYPOTHESES DE TRAVAIL

A partir du cadre conceptuel présenté précédemment et des éléments que nous tirons de notre analyse de la demande émise par le FONJEP, voici les grandes lignes du programme de travail que nous proposons et qui préfigurent le dispositif d'expérimentation.

Notre première hypothèse a consisté à travailler à partir du concept de modèle économique des associations JEP, dans un contexte de raréfaction des financements. En nous appuyant sur les travaux de l'assemblée générale du FONJEP qui nous ont été communiqués, ainsi que sur l'entretien du 12 septembre 2017, nous faisons l'hypothèse que cette question du financement ne trouve pas de réponse satisfaisante aujourd'hui du côté d'une diffusion d'un outillage de gestion ou de pratiques de gestion permettant une rationalisation de l'activité des associations. De même, l'abandon du recours aux financements publics ou de développement de modalités de prestations marchandes ne résolvent pas de manière satisfaisante les difficultés engendrées par cette raréfaction des moyens car ces réponses engendrent d'autres difficultés.

Le passage par le modèle économique nous apparaît comme un moyen de prendre de la hauteur, et ainsi ne pas enfermer la problématique à l'échelle de la seule gestion financière, qui conduit à négliger la diversité des ressources mobilisées, notamment humaines, et la prise en compte des effets induits par l'activité des structures. Dans ce passage par le modèle économique, nous proposons d'engager une réflexion sur le modèle sous-jacent aux formes actuelles de relations entre les associations et les financeurs, mais aussi aux modes d'organisation et de direction des associations elles-mêmes. Pour instruire ces questions il nous semble nécessaire de passer par l'activité concrète des associations, tout en développant les capacités d'élaboration de réponses aux enjeux de transformation du modèle économique par les directions de ces structures.

Bien entendu, cette bifurcation par les questions de modèle économique a pour principale motivation de permettre aux directions de reprendre, à partir d'une réflexion plus complète, la question du modèle de financement de ces activités, qui reste une préoccupation forte à l'origine de la présente démarche.

Pour finir, la proposition que nous élaborons consiste à expérimenter des *modalités d'équipement* des directions des associations portant un projet de jeunesse et d'éducation populaire. Cela implique de faire de la fonction de direction des associations le chaînon central de la réflexion et de l'expérimentation. Il s'agit en effet de comprendre comment la question du modèle économique est déjà traitée, bien que souvent implicitement, par les directions, avec des options différentes, pouvant parfois entrer en contradiction les unes avec les autres. C'est à partir de cette attention portée au travail de direction, en explicitant les modèles implicites de référence, qu'il nous semble possible de les mobiliser vers d'autres manières de penser les enjeux économiques et d'autres manières de gérer les structures. L'émergence de nouvelles solutions de gestion des associations, chacune avec ses spécificités historiques et territoriales, ne pourra pas venir d'un modèle théorique générique, mais a besoin de l'incarner dans le travail de celles et ceux qui en ont la responsabilité.

Cette option d'un travail rapproché avec des directions d'association sera complétée par une réflexion sur le rôle que jouent les têtes de réseau locales, régionales et nationales, ainsi que le FONJEP, dans l'appui aux structures JEP et particulièrement à leur direction.



Nous pouvons ainsi formuler trois hypothèses de travail qui orientent la démarche proposée :

- Le changement de modèle économique relève d'un travail, dont le point nodal se situe dans la fonction de direction des associations, et ne peut pas se réaliser uniquement sur la base d'une démarche théorique ou intellectuelle ;
- L'instruction du modèle économique de l'activité d'une association JEP demande de passer par son ancrage territorial : la singularité de son histoire, son rapport au contexte social et institutionnel, ses relations avec les acteurs qui contribuent à son activité, la proximité entre acteurs, au sein de la structure et à l'extérieur ;
- La dimension institutionnelle doit être pensée dans sa fonction de soutien et d'accompagnement des stratégies propres à chaque association, en offrant un ensemble de ressources (matérielles, immatérielles, financières) qui ont intérêt à être partagées.

METHODOLOGIE D'EXPERIMENTATION

La méthodologie sur laquelle nous nous sommes appuyés pour mener à bien cette expérimentation repose en grande partie sur les travaux qu'ATEMIS mène auprès d'entreprises et d'associations depuis une dizaine d'années. Ces travaux prennent essentiellement la forme de dispositifs d'accompagnement collectif de dirigeants de structures dans la perspective d'engager une trajectoire de transformation du modèle économique. Ces dispositifs sont collectifs afin de permettre de bénéficier d'un « effet miroir », c'est-à-dire de l'appui d'autres dirigeants de structure dans un espace de confiance et de confidentialité. En cela, les groupes constitués, à l'instar du groupe établi pour cette expérimentation, prennent la forme de « groupes de pairs ».

Le dispositif méthodologique de l'expérimentation prend appui sur les hypothèses de travail exposées précédemment et vise la construction d'un référentiel susceptible de garantir la viabilité économique, voire le développement, des structures JEP.

Pour rappel, nous reformulons ici les principes qui sous-tendent la démarche proposée :

- la possibilité d'un changement de modèle économique passe une réflexion sur le travail de la fonction de direction des structures locales ; une évolution vers de nouvelles pratiques, basées sur un modèle économique renouvelé, doit partir nécessaire d'une compréhension et d'une mise en débat des représentations et des pratiques actuelles, pour en repérer les points de force sur lesquels s'appuyer et les points faibles qui demandent un changement de point de vue ;
- l'élaboration d'un modèle économique fondé sur la reconnaissance des ressources et des formes diffuses de création de valeur demande de porter une attention particulière à l'ancrage territorial des structures ; la construction d'un nouveau modèle ne peut pas se faire uniquement sur un plan théorique, mais a besoin de partir des situations réelles et situées. Le « modèle » ne doit pas se présenter comme un cadre normatif, mais comme un soutien aux dynamiques professionnelles et relationnelles déjà en place.
- l'évolution des pratiques sous-tendues par un nouveau modèle économique demande à être soutenue par les acteurs institutionnels aux différentes échelles de l'organisation ; l'accompagnement des pratiques de direction au sein des structures doit alors trouver un écho dans la manière dont les organismes locaux, territoriaux et nationaux pensent leur fonction d'appui, de soutien, de mutualisation, d'évaluation et de professionnalisation vis-à-vis des structures locales et des réseaux existants.



LES OBJECTIFS DE L'EXPERIMENTATION

Sur la base de la demande exprimée par le FONJEP et de notre compréhension du contexte et des enjeux de celle-ci, plusieurs objectifs peuvent être formulés, moins sur la forme de résultats à atteindre que d'enjeux à mettre au travail de manière collective :

- mieux comprendre les logiques économiques implicites sous-jacentes aux différentes options stratégiques investies actuellement par les structures localement ;
- présenter, transmettre et mettre en débat les principaux concepts issus de l'économie de fonctionnalité et de la coopération, pouvant servir de cadre de référence pour l'analyse de l'existant et la construction d'un nouveau modèle adapté à l'activité JEP ;
- initier la recherche, l'expérimentation et l'évaluation de nouvelles pratiques de direction, en tirant parti des ressources existantes (compétences, relations et réseaux locaux, coopérations, adhésion des parties prenantes...) et explorant de nouvelles « façons de faire » ;
- créer des espaces de débat et des dispositifs d'évaluation au sein du réseau pour identifier les besoins en termes de soutien et d'accompagnement institutionnels.

Enfin, par l'observation et l'immersion au sein des structures analysées, nous avons été amenés à avoir des échanges avec des tiers, bénéficiaires, contacts, partenaires... des structures.

LE DEROULEMENT DE LA DEMARCHE

Le déroulement de la démarche d'expérimentation s'articule autour de trois grandes phases de travail, qui mobilisent les deux instances :

1. Une première phase d'analyse réflexive des pratiques

Il s'agissait de documenter et analyser les différentes options d'orientation identifiées et investies par les directions des structures pour faire face aux difficultés économiques rencontrées, selon les caractéristiques locales de chacune d'elles. Pour conduire cette analyse, des structures seront sélectionnées en accord avec le Groupe projet afin de mener des investigations au plus près des pratiques concrètes de la direction, en lien avec l'activité des salariés, des bénévoles et des autres acteurs contribuant à l'animation de l'association et en prenant en compte les spécificités de leur histoire et de l'environnement local.

Cette première phase a permis d'établir une sorte d'« état des lieux » des orientations possibles et des logiques sous-jacentes, du point de vue du modèle économique spontanément mobilisé par les acteurs et des savoir-faire professionnels développés grâce à leur expérience. L'explicitation des logiques d'action déjà à l'œuvre, dans toute leur diversité, des ressources identifiées et mobilisées, des contraintes et des difficultés rencontrées nous a servi de matériau permettant de formuler un diagnostic partagé au sein du Groupe projet de la situation à l'échelle du territoire, nécessaire pour identifier des axes de travail pouvant faire « sens » aux personnes engagées dans l'expérimentation, c'est-à-dire pouvant leur servir concrètement dans l'évolution de leurs pratiques de direction.

Concrètement nous avons procédé à 4 observations – enquête de terrain auprès de 4 structures représentant la diversité des associations présentes au sein de l'expérimentation. Chacune des structures ayant participé à cette analyse particulière a fait l'objet d'une journée de travail de la part d'un ou des deux membres de l'équipe en charge de l'animation du dispositif. Chacune des journées s'est déroulée au sein des structures, et a fait l'objet d'une part d'un travail d'observation du travail, d'autre part d'un dispositif d'enquête auprès de personnes ressources. Les personnes auprès desquelles nous avons mené notre enquête ont été déterminées à chaque fois avec les responsables participant au dispositif d'expérimentation FONJEP. Au total, nous avons procédé à l'interview d'une quinzaine de



personnes réparties dans les quatre structures. Il s'agit à la fois de salariés, de bénévoles, de membres du conseil d'administration...

Le protocole d'observation et d'interview a été adapté à chacune des structures et des journées que nous allions observer. Le but de la démarche n'est pas de produire une analyse exhaustive de l'activité de chacune des structures, Cela aurait demandé bien plus qu'une journée. Le but du travail de terrain est à la fois de permettre aux deux intervenants d'ATEMIS de mieux saisir l'activité réelle des structures, et également de repérer des éléments formant des traits saillants du modèle économiques des structures de manière à pouvoir nourrir les échanges lors des séances de travail collectifs⁷.

En plus de ce travail de terrain, nous avons consulté un large corpus de documentation fourni par chacune des structures. Ce corpus est composé de bilans d'activité de l'association, de bilan de projet, de programmes d'actions, de proposition de projets, de bilans financiers, de documents de communication... Cette littérature « grise » nous a permis de travailler sur les éléments formalisés du modèle économique de chacune des structures.

Ce travail a donné lieu à la production d'un diagnostic intermédiaire concernant 3 des 4 structures ayant participé à ces observations.

2. Une deuxième phase d'expérimentation à partir d'axes de travail partagés

Les axes de travail identifiés au fur et à mesure pendant la première phase nous ont permis d'engager des actions concrètes mettre au travail diverses dimension du modèle économiques des structures participant à l'expérimentation. Concrètement nous avons travaillé les thèmes suivants :

- Le modèle économique dans son ensemble (séance 1) ;
- Le travail réel (séance 2) ;
- La « proposition de valeur », la valeur et la place des ressources immatérielles dans le modèle économique des structures participantes (séance 3) ;
- L'évaluation (séance 4) ;
- La gouvernance, une nouvelle représentation du modèle économique (séance 5)
- Articulation des questions de gouvernance, d'évaluation et du travail réel sein du modèle économique (séance 6) ;
- La notion de trajectoire et une mise en pratique de modalités alternatives/nouvelles d'évaluation (séance 7)
- La fonction de direction des structures JEP et la question stratégique de l'évaluation (séance 8)
- La réflexivité, le retour d'expérience et le travail comme source d'innovation en termes de modèle économique (séance 9)
- Remodeler son écosystème, agir sur sa trajectoire par la construction de coopération avec les acteurs du territoire (séance 10)

Les premières séances (jusqu'à la séance n°5) ont été plus tournées vers l'élaboration du diagnostic, néanmoins nous avons à chaque fois tenu à mettre au travail des thèmes permettant d'engager le travail de transformation du modèle économique des structures. De la même manière, au cours des

⁷ L'analyse produite à l'occasion de ce travail d'observation et de restitution a été présenté lors du rapport intermédiaire. Nous avons reproduit les analyses du modèle économique de trois des 4 structures participantes à ces observations en annexe à ce document.



dernières séance les exercices, ateliers et animations proposés articulaient à la fois une intention de faire travailler un thème spécifique avec l'intention d'engager une trajectoire de transformation de plus long terme (phase 3 en théorie). C'est pour cela que nous reproduisons dans cette phase deux l'ensemble de nos séances. De fait, notre diagnostic n'a fait que de s'étoffer au cours des 10 séances ; de même que nous avons posé la question de la trajectoire de long terme dès le début des travail.

Les axes de travail sont le fruit d'un double apport : d'une part, il s'agit des sujets émergeant de l'actualité des structures et des observations de terrain ; mais aussi de sujets construits à partir d'apports conceptuels, facilitant l'identification d'enjeux spécifiques à tenir et de dimensions du modèle économique à considérer différemment. Des travaux intersession ont permis aux participants, directeurs et autres responsables, de conduire des actions dans leurs structures, afin de faire émerger de nouvelles « manière de faire » et de mettre à l'épreuve les éléments plus conceptuels discutés en groupe. Les séances collectives ont été l'occasion de suivre ces actions et construire des critères d'évaluation de leur pertinence et de leurs effets.

3. Une troisième phase d'expérimentation orientée au développement sur le long terme

Les dernières séances de travail du groupe avaient comme intention de permettre d'une part de poursuivre le suivi des actions innovantes engagées par les participants et d'autre part à les mettre en discussion avec les acteurs du réseau territorial et national. En effet, sur la base des enseignements de l'expérimentation menée par le Groupe projet, il s'agira de discuter des conditions d'un développement plus large de pratiques de direction fondées un modèle économique de l'activité renouvelé. Le développement de nouveaux modèles économiques et de nouvelles formes de direction ne peut se faire uniquement l'échelle des associations prises individuellement, l'expérimentation met au jour des besoins de dispositifs collectifs permettant de poursuivre ce qui s'est produit au sein du groupe projet. Ce dernier point sera abordé dans le chapitre sur les enseignements de l'expérimentation.



ENSEIGNEMENTS

L'expérimentation a été l'occasion de construire des repères concernant la situation des associations du mouvement JEP. La compréhension plus poussée des évolutions à l'œuvre, leur caractérisation est un point important pour concevoir des voies alternatives. L'expérimentation a également permis d'affermir des hypothèses construites à partir de notre outillage conceptuel. Le travail avec les associations a produit des outils (voir l'annexe 5), formulation et des propositions conceptuelles nouvelles (la toupie à double étage). Ci-après nous allons revenir sur les principaux enseignements de cette expérimentation pour les structures JEP. Il nous semble aussi important de noter ici, combien l'expérimentation a aussi eu un effet sur notre outillage conceptuel. Cette expérimentation, l'originalité de la démarche, la participation très volontaires des associations, les échanges avec les autres porteurs d'expérimentations... tout cela nous a permis de progresser dans notre connaissance des associations JEP, mais aussi de remettre au travail des concepts que nous avons forgé dans d'autres contextes. Cette expérimentation a donc été riche d'enseignements pour nous également.

LES TENDANCES METTANT EN TENSION LES ASSOCIATIONS JEP

UNE TENDANCE A L'INDUSTRIALISATION

Notre analyse globale de la situation d'éducation populaire et de jeunesse, et que celles-ci sont confrontées à un phénomène *d'industrialisation*. Par ce terme d'industrialisation, nous entendons une tendance à concevoir et penser les activités d'éducation populaire selon une *logique industrielle*. Cela se traduit notamment par le développement de manière d'aborder les activités des associations JEP comme des devant produire des impacts mesurables concernant des périmètres définis à l'avance. Au fond, cela revient à penser le résultat du travail des équipes et bénévoles de ces associations comme complètement anticipables et mesurables. Cela induit aussi une certaine normalisation et homogénéité des « bénéficiaires ». Enfin, cela pose que les bénéficiaires n'ont aucun rôle dans ce qui va effectivement se produire.

Pourtant, la nature des activités des structures JEP conduit à mettre en doute la pertinence de telles réductions de ce que produisent les activités JEP et du rôle des bénéficiaires. Les bénéficiaires de ses *services* sont d'ailleurs les principaux acteurs des activités JEP, c'est d'ailleurs la principale visée de l'éducation populaire que de faire en sorte que les bénéficiaires soient acteurs. L'entrée par un résultat normalisé et déterminé à l'avance tend à devenir structurante pour les associations JEP et leur partenaire. Aussi se développe des mécanismes de suivi de l'activité, y compris des systèmes de gestion, en phase avec cette représentation industrielle reprenant par exemple via une comptabilité analytique les concepts d'activités directement productives et d'activités non productives. La seconde catégorie prenant souvent le sens d'activité non reconnues ou non financées, plus que non productives.

UNE TENDANCE A LA FINANCIARISATION

La lecture industrielle de l'activité fait écho à une lecture financière des activités de ces associations. Cette lecture industrielle et sous un angle monétarisé pose particulièrement problème lorsqu'elle trouve à s'appliquer aux associations de jeunesse et d'éducation populaire car l'objet de ces associations ne correspond que très faiblement à une approche de leur activité se réduisant à des dimensions matérielles, et d'autre part, les aspects monétarisés ne sont pas nécessairement prédominant au sein de ces structures. Par ailleurs, cette financiarisation prend la forme d'un possible ratio effets matériels attendus pour un volume de financement, introduisant dans les démarches d'appels à projet des formes de concurrence. La définition anticipée des résultats donne l'illusion d'une maîtrise de la dépense et d'une possibilité d'un contrôle, s'arrêtant pourtant à un contrôle de conformité entre ce qui a été prévu et ce qui est réalisé. Cette financiarisation conduit notamment au développement d'un outillage de justification qui alourdi le travail des équipes des associations JEP et sans doute aussi du côté des



financeurs. Il est nécessaire, en même temps que l'activité est conduite, de remplir les documents de contrôle, de produire les preuves de la conformité de la démarche.

Pourtant, une partie de ce que peut produire l'association vient des bénéficiaires eux-mêmes. D'ailleurs, bien souvent les résultats tangibles et anticipables ne sont que des supports pour une activité dont l'objectif est le renforcement des participants à devenir acteur. Cela peut demander bien autre chose que l'application d'un plan. La lecture financière et industrielle conduit à se concentrer sur les supports de l'activité plus que sur les effets réels, au risque de mettre en péril le sens de l'activité pour tenir le support. Les radios associatives produisent certes des émissions de radio, mais la qualité de leur travail n'est pas tout entier contenu dans la qualité des émissions, mais dans le travail parfaitement invisible aujourd'hui permettant à des bénévoles de porter la réalisation d'une émission de radio. Le résultat ne se limite pas à ce qui sera diffusé, il concerne aussi et surtout ce que cela a produit pour les participants. Cette focalisation sur les supports est un signe important de cette tendance de développement d'un raisonnement industriel et financier qui a des conséquences sur la capacité à tenir les enjeux plus politiques et profond des activités des associations JEP, et donc sur le travail au sein des associations.

Le développement de la technicité autour des enjeux de suivi et de justification financiers contribue à l'installation d'une césure entre les équipes de direction devant assumer cette fonction pour répondre à la demande des financeurs, et des équipes d'intervenants, salariés ou bénévoles, prises par le sens de leur action et gardant à l'esprit que le support est un support. La réduction des financements se traduit de plus en plus, par une prépondérance d'une évaluation de l'activité des structures d'éducation populaire et de jeunesse basée sur des critères mesurables et financiers. Ce registre de l'évaluation a pour conséquence de déplacer la fonction des équipes dirigeantes de ces associations vers des pratiques plus gestionnaires, correspondant aux attentes des financeurs publics en termes de contrôle de l'efficacité des fonds alloués. Le pilotage budgétaire est source de tensions internes fortes en même temps qu'il apparaît comme une exigence pour les directions. La lecture budgétaire des activités s'impose comme la clef d'entrée principale pour les associations ou les têtes de réseaux, dans la définition de leur stratégie à court et moyen terme. Cette tension entre les directions et les intervenants au sein des structures de jeunesse et d'éducation populaire a pour conséquence la mise en tension du projet associatif avec les moyens financiers nécessaires à sa conduite. Cela pose la situation de difficulté traversée par un certain nombre de structures comme relevant d'un arbitrage entre : d'une part des activités d'utilité publique, répondant à des attentes sociales diffuses ou un projet politique, peu rémunératrices car difficilement quantifiables ; et d'autre part, des « prestations », entendues comme des activités « facturées » opération par opération et donc financées sur un modèle marchand en réponse immédiate à un besoin ou une demande clairement identifiée.

Au sein du collectif d'associations composant le groupe projet, nous avons constaté un risque particulièrement important concernant ce mouvement d'industrialisation : un double mouvement de distanciation du lien aux financeurs et de perte d'initiative concernant ce qui fait valeur au bénéfice de ces financeurs. Pour le dire autrement, pour bon nombre de participants, il semblait naturel de répondre aux demandes des financeurs. Répondre aux demandes suppose que le demandeur sache définir précisément sa demande, puisse connaître à l'avance ce qu'il attend des interventions qu'il sollicite. Cela conduit à s'en remettre aux financeurs pour définir la valeur politique, territoriale anticipée des activités JEP. Si nous poussons un peu le raisonnement, cela revient à ne pas avoir de stratégie de développement autre que de s'adapter aux stratégies des financeurs. La perte de qualité des relations avec les financeurs du fait des modalités de construction des conventionnements par des mécanismes de marchés (appel d'offre, appel à manifestation d'intérêt, ...) renforce le risque d'un décalage entre la stratégie des financeurs et celles des structures JEP. Ce décalage augure plutôt un accroissement des difficultés pour les associations à s'adapter à des stratégies élaborées dans une distance de plus en plus grande avec le terrain.



Ces tendances à l'industrialisation et à la financiarisation constituent des éléments structurants de la trajectoire que se doivent de quitter les structures JEP pour espérer reprendre la main sur leurs modèles économiques et leur développement.

L'EMANCIPATION, ENJEU POLITIQUE ET SPECIFICITE DU MONDE JEP

Le point de départ de toute réflexion sur le modèle économique d'une organisation coïncide avec le projet et la visée qu'elle se donne pour guider et orienter son action. Ce que l'on cherche à produire par le déploiement d'une activité (organisée et professionnalisée) est la base et la référence pour la construction d'un modèle économique pertinent, donnant à l'organisation les moyens et les ressources nécessaires à son action et garantissant sa viabilité dans le temps.

L'activité des structures JEP, dans leur grande diversité, fonde sa raison d'être, et donc son projet, dans une visée résolument politique : favoriser la participation des jeunes à la vie de la cité, sous la forme d'une « démocratie vécue » enracinée dans un ensemble d'activités de la vie quotidienne (Besse, 2014, p. 16). A partir de l'après-guerre, le mouvement JEP affirme avec force sa vocation à œuvrer pour l'émancipation de la jeunesse, grâce à l'action éducative et à des activités visant l'épanouissement des personnes, pour en faire des citoyens capables de faire vivre une société démocratique.

La visée de l'activité des structures JEP est d'accompagner le parcours de développement des personnes et l'instauration de liens sociaux pour participer à l'avènement d'une société démocratique, celle-ci ne pouvant pas reposer uniquement sur les institutions et les pouvoirs publics.

Les caractéristiques économiques des activités JEP sont donc à rechercher dans les fondements politiques qui justifient l'existence d'organisations spécifiques, non assimilables ni au fonctionnement des pouvoirs publics ni à celui de l'entreprise « classique »⁸. Plus particulièrement, c'est la caractérisation de la « valeur » qui doit être interrogée. Celle-ci peut être définie, comme nous l'avons vu, comme l'ensemble des effets utiles que l'on cherche à produire pour répondre à des attentes ou des besoins reconnus dans sphère sociale, sur le plan des personnes, des groupes sociaux ou des organisations. Pour les activités JEP, la valeur visée est l'émancipation des jeunes, dans leur expérience personnelle et dans leur rapport à la société.

Les dimensions de la « valeur » de l'activité JEP recouvrent des propriétés spécifiques, qui doivent être considérées pour la construction d'un modèle économique adapté :

- **le périmètre de la valeur est incommensurable** et n'a pas de limites identifiables : l'épanouissement des personnes, le développement du lien social, l'acquisition de connaissances et d'une conscience de soi dans le monde renvoient à des processus qui sont par nature sans fin ;
- **les moyens pour y parvenir (i.e. pour produire cette valeur) ne sont pas entièrement prévisibles** et ne peuvent pas être complètement stabilisés à l'avance : si l'enjeu de la professionnalisation consiste à repérer et manier des invariants permettant de construire un accompagnement pertinent des personnes, la dynamique réelle est ancrée dans l'imprévisibilité de l'histoire et de la vie humaine, des processus de subjectivation et de socialisation ;
- **les ressources immatérielles de l'activité ont un rôle central et stratégique** : la création de valeur repose sur les ressources de l'activité humaine mobilisées dans le travail, telles que

⁸ Le terme « classique » renvoie ici au modèle de l'entreprise tel que conçu au moment de l'émergence et de la structuration du mouvement JEP. Les bouleversements sociaux et économiques contemporains n'interpellent pas seulement le modèle économique des associations et des structures JEP, mais également la dynamique entrepreneuriale.



l'engagement (dans la relation), la confiance, la compétence (connaissances techniques et connaissances issues de l'expérience), la créativité et l'intelligence située assurant la pertinence des actions, l'autorité (comme forme d'exercice juste, légitime et reconnue du pouvoir), le système de valeurs (éthiques, déontologiques) sous-jacent à l'action, etc.

Le modèle économique doit donc tenir compte de ces dimensions attachée ce qui est recherché. La dynamique économique de l'organisation doit être en mesure de soutenir et accompagner la dynamique réelle du travail, qu'est la promotion de l'émancipation des personnes, grâce à la professionnalisation et au soutien des formes de mobilisation des ressources immatérielles dans le cadre d'actions, de dispositifs, de « supports éducatifs » pouvant prendre des formes très variées, en fonction des besoins, des opportunités, des contraintes rencontrées dans l'activité d'accompagnement des personnes. Or les ressources immatérielles sont affectées par leur mobilisation : elles peuvent se développer par l'usage (contrairement aux ressources matérielles), à condition d'être soutenues par des dispositifs organisationnels spécifiques, ou elles peuvent s'épuiser, lorsqu'elles ne le sont pas. Leur valeur évolue au fil du temps et affecte ainsi la valeur qu'elles produisent. C'est pourquoi le modèle économique doit être pensé de manière dynamique et que le pilotage (management) des ressources immatérielles joue un rôle essentiel dans la création de valeur.

Les risques que nous avons analysés à partir du retour des participants à l'expérimentation – celui relatif à une « industrialisation » de l'activité JEP et celui relatif à sa « financiarisation », très dépendant du premier – consiste en une négligence des caractéristiques de la dynamique économique réelle :

- par une définition de la valeur selon des paramètres stables, limités, prévisibles : lorsque l'« offre de service » se présente sous la forme d'un ensemble d'actions et de dispositifs standardisés à mettre en œuvre, on peut perdre leur lien aux conditions réelles d'une émancipation effective des personnes accompagnées, dans leur diversité, qui est le cœur de l'activité des professionnels (bénévoles ou salariés) ;
- par une logique de financement et d'évaluation indexée à ces actions et dispositifs, négligeant la dynamique de mobilisation des ressources immatérielles dans le travail des professionnels, nécessaire à la création de valeur effective dans la relation aux jeunes, aux groupes sociaux et aux institutions qu'ils rencontrent quotidiennement dans leur activité.

Compte tenu des caractéristiques évoquées, deux principes peuvent être posés pour chercher à prévenir ces risques :

- **la centralité de l'évaluation basée sur la reconnaissance du travail réel** : si les dimensions de la valeur de l'activité ne peuvent pas être stabilisée *a priori* et si le fait de les « encapsuler » dans des protocoles trop rigides risque de rendre l'action peu pertinente, alors cela signifie qu'il est nécessaire de construire un dispositif d'évaluation *a posteriori*, permettant de donner de la valeur à l'activité réalisée, c'est-à-dire révéler les effets effectifs de l'action et juger de leur pertinence au regard de la visée (i.e. l'émancipation des jeunes et ses déclinaisons) ;
- **la centralité des investissements immatériels dans la logique de financement** : les ressources immatérielles demandent des dispositifs dédiés spécifiques pour se développer dans le temps et contribuer ainsi au développement de la valeur créée ; le financement doit donc être pensé au service du pilotage (management) de la dynamique des ressources immatérielles, sous la forme d'« investissements immatériels » : les temps d'évaluation du travail réel en font partie, comme les temps de réflexivité et de professionnalisation (échanges sur les pratiques, concertation avec les partenaires, médiations en cas de difficultés, tensions ou conflits dans le travail, etc.) et les temps d'innovation (identification d'externalités positives, consolidation de nouvelles actions et nouveaux dispositifs, etc.), ainsi que tout moyen – y



compris matériel – contribuant, dans l’activité, à renforcer la confiance, la créativité, la compétence, etc.

Cette perspective est détaillée dans les paragraphes qui suivent.

LE MODELE ECONOMIQUE DES STRUCTURES JEP : UNE « TOUPIE A DOUBLE ETAGE »

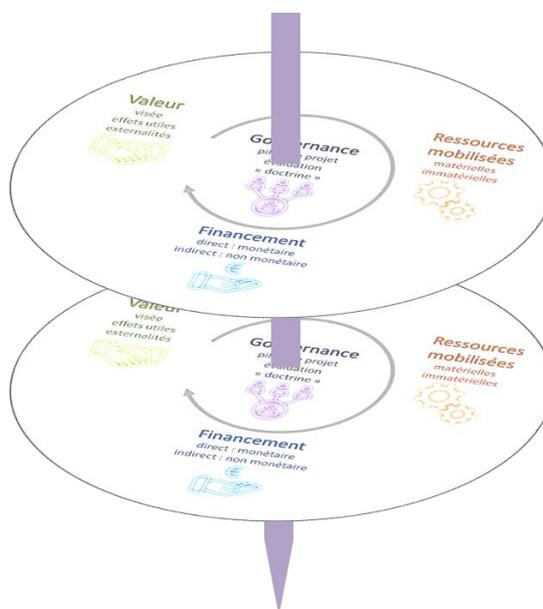
Les tendances à l’*industrialisation* et à la *financiarisation* ne sont pas des fatalités pour les associations JEP. Pour comprendre les enjeux de la construction d’un modèle économique adapté à l’activité JEP, et donc pour identifier les enjeux du travail de direction qui consiste à piloter le modèle économique de chaque structure, nous proposons de partir de la figure d’une toupie à deux étages. Cette figure permet de mettre en exergue :

- deux plans distincts de la dynamique économique, dont le rapport est l’objet central du travail de direction ;
- l’idée d’une dynamique continue de développement, représentée par l’idée de rotation de la toupie.

La « couche » supérieure, représente la « couche formelle », visible du modèle socioéconomique des structures JEP. Il s’agit ici de l’offre de service (au sens de ce qui apparaît dans les budgets), les ressources matérielles, humaines (les effectifs, les qualifications, le temps d’intervention), le financement, la gouvernance formelle (les instances statutaires).

La « couche » inférieure représente la « couche réelle » où se situe la manifestation des intentions politiques de l’activité des associations. On retrouve ici la visée politique et stratégique ; les motivations

ainsi que les externalités positives, c’est-à-dire celles que l’association cherche à développer, intégrer dans son modèle. A ce niveau, se font jours les ressources immatérielles liées à l’engagement des personnes dans leur travail et dans les coopérations internes et externes. Cette « couche réelle » est aussi celle nécessitant de poser le regard sur les formes diverses de contribution : engagement bénévole, mise à disposition de moyens de production et de valorisation... comme des moyens pour la structure d’accéder à des ressources dont elle ne dispose pas « en propre ». Tous ces moyens ne sont pas médiés par des rapports monétaires, c’est ce que nous avons pu constater au sein des analyses de structures que nous avons mené. Enfin, cette « couche réelle » est aussi celle de la gouvernance réelle, c’est-à-dire celles où se font les régulations, arbitrages pour l’action sans que ceux-ci soient nécessairement en phase avec les dispositifs formalisés de gouvernance. Les formes d’évaluation de la qualité du travail, non pas sous la forme d’un dispositif de justification ou de vérification de la conformité, mais sous la forme de révélation, mise en valeur des activités, relèvent également de cette « couche réelle » en ce sens qu’ils sont pour partie intuitifs, mis en œuvre dans le feu de l’action.

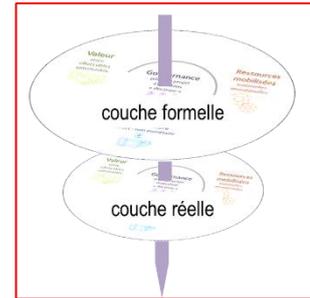


DES CONFIGURATIONS MULTIPLES POSSIBLES



Le modèle économique effectif des structures JEP, peut se trouver dans la situation à risque dans laquelle c'est la « couche formelle » qui est prégnante dans les arbitrages stratégiques et quotidiens des structures. Ce risque correspond à la tendance à l'industrialisation et à la financiarisation des structures JEP.

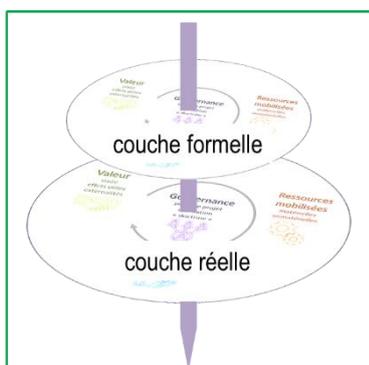
Ce que cela traduit, c'est une omniprésence de l'évaluation dans le registre de la conformité aux attendus formalisés par les financeurs. L'association est prise dans un système de suivi de son activité dont le but premier est de *justifier* son action auprès de ses principaux financeurs.



Dans ce cadre, le réel de l'activité est tourné vers la construction d'une réponse aux enjeux de justification imposés – dans le sens où ils sont pris comme traduisant la demande – par l'extérieur. Dans cette situation, les associations se retrouvent dépossédées de leur capacité à développer leur propre stratégie. *De facto*, ce sont les financeurs qui établissent la stratégie en définissant les critères à partir desquels les activités seront évaluées.

En interne des associations, cette situation conduit à faire entrer dans l'activité de travail des salariés et des bénévoles, des activités sans grand sens au regard du projet politique, et dont la finalité est avant tout de répondre au formalisme du suivi. Ces activités de suivi consomment alors de précieuses ressources, aggravant encore la tension sur les ressources nécessaires pour tenir l'activité de l'association.

La polarisation vers une évaluation formelle tournée vers la justification des actions auprès des financeurs, peut conduire à détourner l'attention des processus réellement à l'œuvre dans l'activité. Le risque est alors que la métrique de suivi formel de l'activité conduise à la mise sous étoile de l'engagement et de l'activité réelle, conduisant à un déficit de reconnaissance. Ce déficit de reconnaissance a des conséquences néfastes sur l'engagement des participants à l'activité. Lorsque l'association fonctionne en mobilisant de nombreux bénévoles agissant dans un cadre relativement ouvert, alors le déficit de reconnaissance peut se traduire par une difficulté à fidéliser les bénévoles. A termes, le risque c'est le désengagement et la dévalorisation de l'activité, tant pour les salariés que pour les bénévoles, mais avec des manifestations différentes en fonction des catégories.



A contrario de cette situation, une configuration apparaît plus sécurisante pour les associations. Il s'agit cette fois d'un scénario où les structure JEP mettent en place des dispositifs permettant une évaluation d'abord construite à partir des enjeux du travail réel avant d'être une réponse aux commandes des financeurs. En cela, l'évaluation « formelle », prise au sens de la justification de l'usage des moyens apportés par les financeurs, ne représente qu'une part minoritaire de l'évaluation de l'activité. L'évaluation formalisée ne recouvre pas l'ensemble de l'activité mais seulement la partie chiffrable visant à répondre aux financeurs

Dans les cas que nous avons étudiés, TOUT ATOUT⁹ se distingue sur ce point. L'association produit, à côté d'une évaluation portant sur des indicateurs chiffrés destinés à répondre aux demandes des financeurs (taux de sorties positives), une évaluation cherchant à rendre compte de la valeur générée par l'action pour chacune des parties prenantes de l'activité. Cette évaluation prend la forme d'un récit

⁹ Voir notamment la fiche de TOUT ATOUT en annexe 3 de ce document.



repris dans les documents de bilan et visant à mettre en évidence les effets générés effectivement par l'activité sur les différents participants à l'action, et non uniquement sur les jeunes. Enfin, cette évaluation est également complétée par des « évènements », des moments d'interaction avec certains financeurs permettant à ces derniers de saisir la valeur produite à travers un moment particulier d'évaluation. Ces moments ne sont pas vu pas les associations du groupe comme des évaluations en tant que telle. Pourtant ces évènements sont bels est bien des moments où se *révèle* la valeur générée par les activités des associations. Ces deux derniers points sont importants car il signifie d'une part un retour direct aux intervenants des associations sur leur travail. D'autre part, ce sont ces formes d'évaluation qui permettent de révéler le sens de l'activité à l'ensemble des participants. Ces deux points permettent de poser l'hypothèse d'une jonction entre reconnaissance du travail des équipes, de l'implication des bénéficiaires et des partenaires et reconnaissance de la valeur produite par l'association pour son écosystème et ses bénéficiaires.

L'ÉVALUATION, UN ENJEU CENTRAL

L'évaluation constitue l'axe qui permet de faire le lien entre la « couche réelle » et la « couche formelle » de l'activité. La question principale est de savoir si l'évaluation, telle qu'elle est mise en pratique porte sur une organisation du travail à partir de critères d'évaluation donnés par les financeurs au point de trouver une traduction dans la prescription, les propositions de dispositifs ; ou, si cette évaluation est construite de manière à apprécier et s'accorder sur la valeur effectivement produite au sein du travail réel. Le premier cas, où les aspects formels sont principaux apparaît comme le plus fréquent dans le tour de table.

Pour faire évoluer le modèle économique des structures JEP participant à l'expérimentation, il apparaît primordial de travailler les dispositifs d'évaluation à partir de l'activité des structures. Cela veut dire reconcevoir des dispositifs d'évaluation. Ces dispositifs, en première analyse peuvent prendre trois formes :

- La forme d'indicateurs, de mesure, rendant compte des résultats tangibles de l'activité ;
- La forme de récits et autres modalités de rendu permettant de faire apparaître d'autres dimensions de la valeur générée pour les différents acteurs ;
- La forme « d'évènements », compris comme des moments ayant comme objet de révéler la valeur ou de provoquer la constitution d'un accord sur la valeur produite, voire de cocréation de valeur avec certains acteurs.

La question de l'évaluation constitue un enjeu particulièrement important pour les directions des structures participant à l'expérimentation car elle concerne à la fois des fonctions internes et externes pour l'association.

UNE FONCTION INTERNE

L'évaluation, entendue comme le fait de prendre du temps pour mettre en discussion la valeur des activités conduite par l'association, est une nécessité pour les équipes de direction. Cette nécessité, c'est d'abord celle de la reconnaissance du travail réel et de l'engagement des salariés et bénévoles. Les activités JEP demandent un engagement subjectif important. Ce sont des activités relationnelles dans lesquels les porteurs des activités sont nécessairement conduits à s'engager via des arbitrages provoqués par la complexité et la singularité des situations rencontrées. Cet effort permanent d'être présent aux autres, de reconception de l'activité en situation nécessite de la reconnaissance pour tenir dans le temps sans peser sur la santé des personnes. En ce sens, l'évaluation apparaît comme une demande implicite de toute personnes au travail.



Mais au-delà de la reconnaissance, les moments d'évaluation ouvrent également la voie d'une professionnalisation, c'est-à-dire du développement de la capacité de chacun à arbitrer en situation. Cet effet de professionnalisation des bénévoles et des salariés, provient du fait qu'en mettant en discussion la valeur du travail réel, l'on établit des éléments de référentiel professionnel, des repères de ce qu'il faut tenir dans son travail. Ces repères peuvent alors constituer de véritables règles de métier faisant ressources pour l'ensemble des intervenants actuels ou futurs au sein de l'association. Enfin, le retour sur les activités en vue d'une évaluation permet aussi d'aborder les conditions et la qualité des coopérations internes. C'est ici une occasion d'améliorer ces conditions de coopération, en permettant par exemple une identification des contraintes des coopérateurs à partir des expériences de travail, et ainsi en développant une compréhension de la portée des arbitrages de chacun sur le travail des autres.

UNE FONCTION EXTERNE

L'évaluation des activités est aussi destinée aux partenaires de l'association. Cela dit, cette évaluation ne peut se limiter à un compte-rendu permettant de justifier de la conformité entre ce qui était convenu et ce qui est advenu. Au-delà de cette fonction justificative, « défensive » de l'évaluation, il y a bien d'autres fonctions possibles pour le travail d'évaluation. L'évaluation à partir du réel des activités a notamment comme visée de *révéler* et de mettre en discussion la valeur des effets effectivement produits. Une part de ces effets constitue des *externalités* en ce sens qu'ils sont des effets induits débordant le périmètre anticipé. Il n'y a cependant pas que des effets induits qui peuvent être identifiés à l'occasion des interventions des associations, mais aussi des enjeux qui peuvent constituer des sujets pour les partenaires des associations.

De la même manière qu'il y a en interne un besoin d'évaluer la qualité et les conditions de la coopération, la coopération avec les différents partenaires fait l'objet d'une évaluation dans les mêmes termes. C'est là un point généralement aveugle pour les associations qui ont participé à l'expérimentation, surtout lorsqu'il s'agit de leur financeur. Les conditions de coopération, les contraintes des interlocuteurs et éventuellement les demandes plus spécifiques et singulières de ces derniers ne sont pas instruites. Or, la compréhension de ces éléments sont des conditions nécessaires pour évaluer la qualité du travail et la pertinence des dispositifs d'action mis en place dans le cadre de l'activité des associations. La tendance industrielle à laquelle sont confrontées les associations JEP ne saurait être battue en brèche sans reconstitution des capacités de coopération avec les financeurs et les autres partenaires, ce qui demande notamment de faire entrer dans le champ de l'évaluation cette évaluation des conditions et de la qualité des coopérations.

Bien entendu dans la fonction externe de l'évaluation les dimensions de justification de l'efficience de l'usage des ressources attribuées par des tiers demeure. Cependant, elle ne constitue pas le seul prisme et surtout, elle porte sur une mise en discussion de ce qui fait valeur dans les résultats effectivement obtenus avant de mettre en discussion la question de l'efficience. Autrement dit, cela revient à ne pas s'en tenir à de la conformité, mais à systématiquement reprendre la question : quelle valeur a-t-on produit ?



PRECONISATIONS AUX STRUCTURES JEP

Pour rappel, nous précisons que l'évolution du modèle économique des structures JEP passe par une transformation du travail de la fonction de direction, guidée par les orientations proposées ici, et non pas par l'application d'un système « clés en mains ». Cette dynamique de transformation peut s'appuyer sur les axes de travail suivants :

Repenser l'écosystème d'acteurs à partir du réel des activités JEP

Le repérage du système d'acteurs réellement engagés dans le travail réel et la production des effets utiles recherchés, doit permettre d'identifier les formes d'échange effectives (positives ou parfois négatives), soutenir les formes de reconnaissance du travail de chacun et organiser des espaces de rencontre, de dialogue et de concertation, notamment sur les éléments d'évaluation.

Passer d'une évaluation « défensive » à une évaluation « révélatrice »

La réappropriation de l'évaluation comme élément stratégique du modèle économique des activités JEP passe par l'élaboration d'un point de vue construit (une « doctrine ») sur cet enjeu par la fonction de direction, qui doit être partagé avec les administrateurs, les salariés et bénévoles et les autres partenaires. L'organisation de dispositifs dédiés à l'évaluation du travail doit être inscrite dans le fonctionnement courant et servir de base à la gouvernance de la structure (instruction des questions à débattre et des orientations à décider). L'évaluation dans cette perspective est un levier important pour permettre la recomposition de l'écosystème et des partenariats. Il s'agit pour cela de sortir d'une évaluation « demandée » par les partenaires pour aller vers une évaluation permettant de mettre en discussion ce que l'association crée comme valeur.

Partir du travail réel pour élaborer des transformations du modèle économique

Le rapport entre les dimensions réelle et formelle du modèle économique, dans le fonctionnement courant de la structure, inséré dans un contexte institutionnel et territorial spécifique, est une composante importante de la fonction de direction. Il s'agit en particulier de faire évoluer les dimensions formelles du fonctionnement et de la gestion, à partir d'une meilleure compréhension de la dynamique réelle, tout en prenant en compte les contraintes (règles et conventions) et les attentes (activité) des autres acteurs.

Penser la gestion financière sur la base de la valeur et non sur de la structure des coûts

Un enjeu central consiste à ne pas reproduire au sein des structures JEP les outils de gestion issus de l'organisation industrielle, qui négligent des dimensions importantes de la valeur et peuvent créer de la pression sur le travail (intensification, perte de sens), avec des effets possibles d'épuisement.

La gestion financière doit partir, dans la mesure du possible, des dimensions de la valeur :

- les résultats au regard de la visée politique (i.e. émancipation), d'où un dispositif d'évaluation adapté aux formes de révélation de la valeur créée ;
- la dynamique de développement des ressources immatérielles : dispositifs d'investissement immatériel pour développer la valeur des ressources ;
- les effets d'externalité, à reconnaître et pouvant créer des apports complémentaires au financement (monétaire et non monétaire).

Solliciter les têtes de réseau pour animer des dispositifs réflexifs territoriaux



Le travail de direction peut être une expérience qui conduit à une certaine solitude, en fonction de la taille de l'organisation, de son organisation, des relations internes et du mode d'engagement subjectif des personnes qui en ont la charge. Comme toute activité professionnelle – surtout dans des moments de changement et d'incertitude –, le travail de direction a besoin d'espaces de réflexivité, de partage d'expériences et de professionnalisation (selon un référentiel appelé à se renouveler). Les têtes de réseaux ont donc un rôle important à jouer dans la manière de favoriser des temps et des espaces d'échange pour les fonctions de direction et de sensibiliser les personnes à y prendre part.



BIBLIOGRAPHIE :

AGLIETA Michel (1997) « Régulation et crises du capitalisme », éditions Odile Jacob, collection Opus 489 pages, édition originale, 1976, Calmann-Levy, Paris.

BESSE Laurent (2014) « Construire l'éducation populaire. Naissance d'une politique de jeunesse (1958-1970), La documentation française, collection Fonjep, 102 pages.

CLIO Jean (2002) « Régulation et histoire : je t'aime moi non plus », in BOYER Robert et SAILLARD Yves (dir.) (2002) « Théorie de la régulation, l'état des savoirs », collection Recherche, éditions La Découverte, Paris, pages 49 à 57.

DE GASPARO Sandro (2018) « Quelques propositions pour penser l'avenir de l'intervention », in Education permanente n°214 2018-1, Dossier Actualité de l'intervention, pages 187 à 192.

DEJOURS Christophe (2015) « Le choix », Bayard, 238 pages.

DEMISSY Romain (2018). « Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ? », Thèse de doctorat en sciences économiques soutenue le 28 septembre 2018 à L'Université Paris Diderot.

GADREY J. (1992), « L'économie des services », Paris, La Découverte, coll. Repères, 2e éd., 1996.

GAGLIO Gérald, LAURIOL Jacques et TERTRE Christian (du) (dir.) (2011) « L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable », collection Travail, Subjectivité – Entreprises, Territoires, Octarès, Toulouse.

HUBAULT François (2009) « Risques psychosociaux, troubles psychosociaux, charge psychosociale... questions de travail » in Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux, pour le travail ? Séminaire d'ergonomie de Paris 1 des 8 au 10 juin 2009, publié par Octares, collection Le travail en débats (2011), pages 187 à 195.

LAVILLE Jean_Louis (2012) « La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques » in, E. Bayle et J-C Dupuis (Dir. 2012) Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, identités plurielles et spécificités, De Boeck Supérieur, pages 3 à 13.

OCDE (2017) « Perspectives économiques de l'OCDE », 2017/2, n°102

TERTRE Christian (du) (1989) « Technologie, flexibilité, emploi. Une approche sectorielle du post-taylorisme », Editions L'Harmattan, 332 pages.

TERTRE Christian (du) (2001) « Nouveau régime de croissance et aménagement-réduction du temps de travail : le rôle « clé » des activités immatérielles et relationnelles », in GROUX Guy (dir) (2001) « L'action publique négociée : approches à partir des 35 heures (France-Europe) », Editions L'Harmattan, Paris, pages 219 à 233.

TERTRE Christian (du) (2001) « L'économie immatérielle et les « formes de pensée », dans le travail », in, HUBAULT François (coord.) « Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique », Editions Octarès, Toulouse

TERTRE Christian (du) (2005) « Performance, du "modèle industriel" néo-taylorien à un "modèle serviciel", in HUBAULT François, « Le stable, l'instable et le changement dans le travail », publication du séminaire d'ergonomie de Paris 1 des 23, 24 et 25 mai 2005, Editions Octarès, pages 59-78.



ANNEXE 1 : ATEMIS ET LES AUTEURS DU RAPPORT

PRESENTATION D'ATEMIS

UNE STRUCTURE INNOVANTE

ATEMIS est un laboratoire d'intervention et de recherche, créé en 2001, du rapprochement de chercheurs et de consultants. Au cœur de son projet : la volonté de réintroduire la question du travail comme axe de compréhension des mutations sociétales et des enjeux du développement durable, comme levier des évolutions des entreprises, des institutions et des territoires.

ATEMIS est fondé sur une approche pluridisciplinaire (économie, sociologie, ergonomie, gestion...). Son objet consiste à apporter des réponses aux attentes de ses interlocuteurs fondées sur les connaissances issues de la recherche en sciences sociales et de l'expérience d'intervention. Atemis s'inscrit dans des réseaux de laboratoires afin de faire remonter vers la recherche les situations réelles que rencontrent les acteurs économiques, sociaux et institutionnels, et de constituer l'intervention en question de recherche.

NOTRE PROJET

Le projet d'**ATEMIS** articule quatre activités :

- La constitution d'un espace interne d'élaboration de concepts, de dispositifs et de méthodes mobilisables dans les interventions.
- La réalisation d'interventions (conseil, études, études prospectives, recherche-évaluation) auprès d'entreprises, d'organismes publics ou parapublics, d'institutions territoriales.
- L'accompagnement de la professionnalisation de cadres ou d'équipes de managers, de syndicalistes, d'élus.
- L'organisation de séminaires et de conférences permettant de mettre en débat ces concepts et les méthodologies qui leur sont associées, dans l'espace public.

NOS CHAMPS D'ACTION

ATEMIS intervient dans trois grands domaines :

- celui du développement des ressources humaines, de la santé au travail, de l'organisation, du management,
- celui de la stratégie, de l'évaluation, et du modèle économique des entreprises,
- celui du développement durable et de l'attractivité des territoires, du dialogue social et territorial.

Actuellement, les activités d'**ATEMIS** portent plus spécifiquement sur :

- La santé au travail : dispositif institutionnel, risques psycho-sociaux,
- Le travail de management : le métier de manager, de DRH, l'élaboration de dispositifs de management professionnels,
- La performance et son évaluation inscrites dans une logique servicielle : les leviers de développement des activités de service, l'élaboration de dispositifs d'évaluation,



- Le développement économique, écologique et social du territoire : les politiques de développement durable, les agendas 21, la responsabilité sociale des entreprises, la régulation des temps sociaux, l'insécurité et la prévention par le travail, l'évaluation des dispositifs publics.

NOS MODES D'INTERVENTIONS

ATEMIS propose plusieurs dispositifs d'intervention :

- Recherche et Conseil stratégique
- Conduite de projets (conception de situations de travail)
- Diagnostics sectoriels et territoriaux
- Etudes prospectives
- Evaluation de politique publique
- Accompagnement et Evaluation de projet par la recherche (Conception de dispositif d'évaluation, évaluation, capitalisation, transfert)
- Conception de dispositif d'évaluation et d'amélioration de la performance
- Séminaires de professionnalisation (internes ou externes aux entreprises)
- Conférences et animation de séminaires internes
- Animation du club « Economie de la fonctionnalité et développement durable »

L'EQUIPE ATEMIS

ATEMIS est une équipe d'intervenants-chercheurs composée de :

- Christian du Tertre, Directeur scientifique d'ATEMIS, économiste, Professeur des Universités,
- Olivier Blandin, gérant, économiste, Maître de conférences associé,
- Nadia Benqué, psycho sociologue,
- Thierry Debuc, ergonome,
- Sandro De Gasparo, ergonome,
- Romain Demissy, économiste,
- François Hubault, ergonome, Maître de conférences,
- Bruno Marielle, gestionnaire,
- Brigitte Pasquelin, docteure en économie,
- Claire Perrier, gestionnaire,
- Bénédicte Pichard, ergonome,
- Patrice Vuidel, aménagement et développement local.

ATEMIS mobilise, également, un réseau d'une vingtaine de chercheurs en sciences sociales et de consultants installés dans plusieurs régions (Lille, Lyon, Paris, Rouen, Toulouse, Valence) avec qui des collaborations prolongées de recherche et d'intervention sont constituées.

NOS RESEAUX

ATEMIS porte et s'implique dans des initiatives collectives en lien avec ses domaines d'intervention mais aussi en lien avec le travail et le développement durable.



Cet engagement d'**ATEMIS** se retrouve dans un ensemble de structures et d'actions initiées par **ATEMIS** :

- **Le Club économie de la fonctionnalité et développement durable** (CEFDD www.club-economie-fonctionnalite.fr), depuis 2007, le club réunit des chercheurs en sciences sociales, des cadres d'entreprise, des consultants et des membres d'institutions territoriales intéressées par les nouveaux modèles économiques émergents, prenant en charge les enjeux du développement durable. Ces échanges visent notamment à :
 - repérer et analyser l'émergence de dynamiques orientées « économie de la fonctionnalité et de la coopération » ;
 - identifier les principaux obstacles rencontrés par les acteurs et socialiser les ressources pour les surmonter ;
 - alimenter la réflexion de la recherche en sciences sociales et humaines.
- **L'institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération** (IE-EFC www.ieefc.eu), créé le 30 octobre 2014, en vue de favoriser l'élargissement et la consolidation de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération au niveau européen. Cet institut regroupe des clubs nationaux : Club EFDD en Ile-de-France, Club Noé dans les Hauts-de-France, Club CAPEF en PACA et le Club « wallon-bruxellois » en Belgique. L'institut regroupe aussi des chercheurs, des collectivités et des acteurs publics.
- **L'association Travail et politique** (www.travailetpolitique.fr), créée pour pallier l'absence relative de la question du travail dans le débat public et parmi les préoccupations des politiques.
- **Les conférences ATEMIS** (www.atemis-lir.com), depuis 2004 ATEMIS organise des conférences où un orateur (chercheur, consultant, cadre d'entreprise, d'organisme public ou parapublic, de collectivité territoriale, élu) est invité à présenter son point de vue sur une problématique qui précise son rapport au travail.

Site internet : www.atemis-lir.fr

PRESENTATION DES AUTEURS

Sandro De Gasparo

Après des activités de recherche en psychologie clinique du travail (Laboratoire de psychologie du travail et de l'action, CNAM, Paris ; étude STIVAB, en collaboration avec la MSA Bretagne). Sandro De Gasparo a été Ergonome interne en milieu hospitalier, dans deux établissements de l'APHP (prévention des risques, conseil auprès de l'encadrement, relations sociales, mission handicap) et Ingénieur conseil en prévention des risques à la Caisse Centrale de la MSA (pilotage et animation de la politique nationale de prévention et du réseau de conseillers en prévention, chargé de quatre filières de production). De 2008 à 2013, il est Ergonome consultant, associé, de OMNIA intervention ergonomique, cabinet de conseil en ergonomie (prévention, conception de situations de travail et accompagnement de projets, formation et expertise CHSCT). Il a rejoint ATEMIS en 2013. Il est certifié Ergonome Européen (Eur. Erg.) et habilité IPRP. Il est membre de l'équipe pédagogique du Master et du DU du département d'Ergonomie et Écologie humaine, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.



Romain Demissy

Docteur en sciences économiques, Romain est intervenant-chercheur associé du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS (www.atemis-lir.com), au sein duquel il travaille particulièrement les questions liées aux nouveaux modèles économiques et aux nouveaux modèles de développement des territoires. Il intervient particulièrement dans l'accompagnement des entreprises/associations vers un nouveau modèle économique plus en phase avec le développement durable et les transformations récentes de l'activité économique (développement de l'économie servicielle). Romain assure également des charges d'enseignement sur les questions des modèles économiques durables, du management et des métiers de l'intervention à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille, l'Université Catholique de Lille, le CNAM et l'Université Paris 1.



ANNEXE 2 : RAPPORT ENTRE NOS TRAVAUX ET D'AUTRES TRAVAUX NATIONAUX / INTERNATIONAUX

ANCRAGE DISCIPLINAIRE ET POSTURE D'ATEMIS

Les travaux de recherche portés par ATEMIS s'inscrivent dans un corpus théorique de référence pluridisciplinaire. Ces travaux sont également inscrits dans un ensemble de communautés de recherche auxquelles participent les membres associés du laboratoire. Par ailleurs, la posture d'intervenant chercheur pratiquée par les membres d'ATEMIS conduit également à mobiliser les expérimentations et expériences d'intervention de ces membres comme éléments du corpus de référence.

Les travaux d'ATEMIS s'appuient particulièrement sur le corpus de la théorie de la régulation (TR) en sciences économiques. Ce corpus théorique se constitue alors que le modèle de développement des « Trente Glorieuses » rencontre ses premières difficultés (Demissy 2018)¹⁰. La Théorie de la Régulation porte l'idée d'une réinscription de l'économie dans les sciences humaines et sociales, au sein duquel l'histoire tient un rôle particulier (Aglietta 1997 : 37-42 ; Clio 2002 : 51). Cette proposition spécifique conduit à rejeter la conception d'une science économique dont les mécanismes « purs » constitueraient l'objet. Au sein du large corpus que représente la Théorie de la Régulation, les travaux d'ATEMIS mobilisent particulièrement les travaux portant sur les mutations du travail à la suite du développement des activités de services relationnels et serviciels (Gadrey 1992 ; du Tertre 2001).

Au sein de l'ensemble des courants de pensée que réunit l'appellation de Théorie de la régulation, les travaux d'ATEMIS et particulièrement ceux de Christian du Tertre et de Romain Demissy, s'inscrivent dans le réseau de recherche RST (Régulation, Secteur, Territoire). Ce réseau s'intéresse particulièrement aux enjeux de régulation à des échelles dites « mésoéconomiques », c'est-à-dire infranationale soit en rapport à une dimension *territoriale* ou *sectorielle*. Le travail mené ici sur les structures JEP constitue à ce titre une tentative de contribution à une analyse de type *sectorielle*. C'est-à-dire que nos travaux pourront contribuer au repérage de spécificités liés au secteur des structures de jeunesse et d'éducation populaire. Les spécificités des mécanismes de régulation d'un secteur à l'autre ont ainsi été l'objet d'écrits importants et notamment de ceux de Christian du Tertre concernant les configurations productives (du Tertre 1989).

Au-delà de corpus disciplinaire de la science économique, l'approche proposée par ATEMIS concerne spécifiquement le lien entre dimension économique (modèle économique) et transformations du travail, de son contenu et des enjeux qui en découlent. En ce sens les travaux d'ATEMIS s'appuient particulièrement sur le courant dit de « l'ergonomie de l'activité » (Hubault 2009). Cette approche particulière de l'ergonomie vise à rompre avec une attention des ergonomes limitées à la question du poste de travail pour ouvrir l'analyse à la compréhension de l'ensemble de la situation de travail. Cela a pour conséquence de déplacer le centre de gravité de l'analyse, des conditions matérielles de travail vers des éléments moins tangibles comme l'organisation du travail, les enjeux d'arbitrage en situation, de temporalité de l'action, de réinterprétation des sources de prescription. Ce déplacement se traduit notamment d'un point de vue disciplinaire par la mobilisation d'un corpus plus particulier concernant la psycho dynamique du travail et la psychologie à l'instar de ceux de Christophe Dejours¹¹ depuis de longues années.

¹⁰ Demissy R. « Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ? », Thèse de doctorat en sciences économiques soutenue le 28 septembre 2018 à Paris.

¹¹ Notamment l'ouvrage « Le choix » auquel a contribué Christian du Tertre en 2015.



Les travaux menés par ATEMIS se constituent au sein d'un champ pluridisciplinaire mais aussi en rapport avec une posture professionnelle particulière mêlant deux dimensions : 1) l'intervention recherche ; 2) l'action à travers la constitution de *milieux innovateurs fonctionnels* ou de *communautés de pensée et d'action* (De Gasparo 2018).

INSCRIPTION NATIONALE/INTERNATIONALE DE NOS TRAVAUX

Les travaux d'ATEMIS trouvent une résonance au sein de plusieurs espaces de recherche nationaux et internationaux. Sans en présenter la liste exhaustive, voici les principales coopérations en cours en lien avec l'objet de l'expérimentation FONJEP

Tout d'abord au travers de colloques et congrès internationaux :

- Participation au Comité Scientifique du colloque international NBM (New Business Models) : il s'agit ici d'un colloque annuel de recherche sur le thème des nouveaux modèles d'affaires.
- SELF, Société d'Ergonomie de Langue Française. Les membres d'ATEMIS participent depuis de nombreuses années aux travaux de la SELF en participant notamment à son Congrès International annuel.

Ensuite via une activité d'intervention en partenariat auprès d'acteurs nationaux et internationaux :

- **Territoires** : Dans les Hauts-de-France via une longue coopération avec le réseau Alliances – association de promotion des pratiques de Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises – au sein d'une dynamique d'accompagnement de dirigeants dans leur démarche d'impulsion d'un nouveau modèle économique concernant leur structure (association ou entreprise). Cette coopération a d'ailleurs trouvé une traduction plus spécifique auprès de l'APES pour les acteurs de l'ESS. Par ailleurs dans cette région, ATEMIS a également produit récemment deux rapports de recherche concernant le lien entre la démarche « Cycle de Vie » et les Nouveaux Modèles Economiques » produits en coopération avec les équipes de l'Université de Lille 1 pour le premier, et de la Chaire Explorateurs de la transition de l'Université Catholique de Lille pour le second. Enfin ATEMIS travaille aux côtés de la mairie de Loos-en-Gohelle depuis plusieurs années autour de la question des nouvelles formes de politiques publiques d'une part, et du travail dans les collectivités d'autres part. Ce type de construction est également en constitution au sein de plusieurs autres régions françaises : Grand Est, Occitanie, PACA, Normandie, Ile-de-France, Bretagne.
- **ADEME** : Au niveau National, ATEMIS a produit pour l'ADEME une étude prospective portant sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération à l'horizon 2050. ATEMIS est d'ailleurs en coopération constante avec l'ADEME sur ce sujet.
- **DGE** : A l'automne, ATEMIS a mis en ligne pour la Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'Economie et des Finances la plateforme d'autodiagnostic www.cap-immateriel.fr. Cette plateforme est le résultat d'un travail de recherche en coopération avec l'observatoire de l'immatériel ; Renaud du Tertre (maître de conférences en sciences économiques de l'Université Paris Diderot) et ATEMIS
- **Brésil** : ATEMIS a contribué à l'essor d'un institut brésilien de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Cet institut est la traduction d'une implication de longue haleine de plusieurs membres de l'équipe d'ATEMIS au sein de travaux de recherche et de recherche-action notamment auprès d'équipes des Universités de Rio, Bell Horizonte et Sao Paulo. Ces travaux ont notamment porté sur le mouvement des Catadorès (les



chiffonniers) avec en ligne de mire la création d'un modèle économique en phase avec l'activité des chiffonniers.

- **Québec** : En juin 2017, ATEMIS a été invité par le territoire du Kamouraska pour présenter son approche de la question des modèles économiques aux acteurs locaux (collectivités, association, entreprises et institutionnels). Cette présentation a ouvert sur une coopération de plus long terme entre ATEMIS et la Société d'Aide au Développement de la Collectivité du Kamouraska. Cette coopération porte notamment sur la constitution d'un dispositif d'expérimentation d'un accompagnement sur les nouveaux modèles économiques pour les acteurs locaux (entreprises et association).



ANNEXE 3 : FICHES « ANALYSE » DU MODELE ECONOMIQUE DE 3 STRUCTURES JEP

C-LAB

C-LAB est une radio du réseau des radios campus, basée dans les locaux de l'Université de Rennes 2. L'association a été créée en 1996 et émet sur la quasi-totalité de la métropole rennaise. L'association compte 4 salariés et accueille régulièrement des services civiques. L'association compte environ 150 bénévoles, principalement des étudiants, tous adhérents de l'association. En tant que radio associative, C-Lab est financée principalement par le FSER. Elle reçoit également des soutiens des Universités de Rennes 1 et Rennes 2.

Modele économique initial de C-LAB

Le modèle d'échange de C-LAB

L'association a plusieurs propositions de valeur s'adressant à différents bénéficiaires :

- Les bénévoles à qui elle propose d'aider à la réalisation *des rêves radiophoniques les plus fous ; de la formation ; un enrichissement du CV ; Affiner leur projet professionnel ; un lieu de rencontre*
- Les universités à qui elle propose *la valorisation des initiatives étudiantes en permettant aux étudiants de s'exprimer*
- Les auditeurs à qui l'association propose des émissions radiophoniques, de la couverture d'événements culturels et des émissions de vulgarisation scientifique.
- À Rennes Métropole à qui elle propose un relai d'informations locales ; *favoriser l'expression plurielle des acteurs jeunesse ; Donner la parole à ceux qui ne l'ont pas.*
- Les acteurs du monde culturel à qui l'association propose des projets culturels et éducatifs ; une scène pour s'exprimer et se faire connaître.

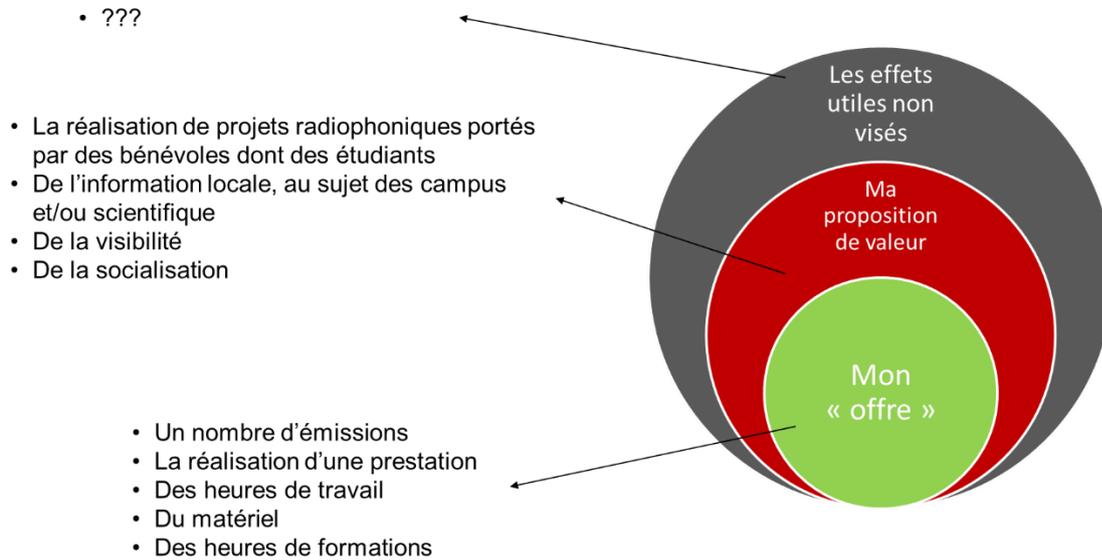
L'accession à cette proposition de valeur se fait différemment en fonction des acteurs dont il est question :

- Les bénévoles : la proposition de valeur devient accessible par une adhésion annuelle et un dispositif de formation. Matériellement cela se passe par un local ouvert et un accueil assuré par l'équipe de la radio.
- Les universités : La proposition prend la forme d'une convention annuelle et d'un bilan d'activités. Cela passe également par la planification d'émissions radiophoniques et de « plateaux » extérieurs. Les universités financent l'activité de C-LAB à partir des fonds dédiés à l'animation de la vie étudiante.
- Les auditeurs : l'accès passe par la réception du signal radio.
- À Rennes Métropole : Deux modalités d'accès, l'une part une convention annuelle, l'autre par des conventions concernant la réalisation de « plateaux » concernant des projets ou la vente « d'encarts publicitaires ».



- Les acteurs du monde culturel : Sous la forme de projets culturels définis au sein de conventions et évalués a posteriori.

Représentation des différents niveaux de la proposition de valeur



Les effets non visés font l'objet d'une analyse à partir de l'observation. Il est normal qu'il n'y en ait aucun d'identifié *a priori*. Nous y reviendrons après.



Le modèle de production de C-LAB

L'association mobilise principalement des bénévoles (154), des salariés (4 ETP), des services civiques (3 actuellement).

En termes de ressources l'association a également recours à du matériel radiophonique. Pour une part détenu en propre, pour une autre part mis à disposition par des partenaires (notamment l'université de Rennes 2). Au-delà du matériel radiophonique, l'association mobilise des bureaux, un studio de manière quasi permanente et un autre de manière plus intermittente.

Le travail de direction est assumé directement par le conseil d'administration composé de 7 personnes et ouvert pour certaines questions aux salariés de la structure.

Le travail de programmation et de préparation des émissions est piloté au sein d'une rédaction (environ 25 personnes). Au-delà de cet espace, chaque émission constitue une équipe opérationnelle au sein de laquelle la présence des salariés n'est pas systématique.

Le modèle d'affaires de C-LAB

L'association tire ses revenus principalement de subventions, notamment le FSER (Etat) et des Universités (Rennes 1 et 2). Les subventions des Universités se transforment petit à petit en financement de prestations pour lesquelles l'association propose des contreparties mesurables (des émissions, des « plateaux », des fréquences d'information...).

Les productions sont une autre source de financement. Ces productions sont variées : cela va de la production de « plateaux extérieurs » dans le cadre de la couverture d'événements particuliers, à l'élaboration de projets radiophoniques pédagogiques, de formations ou encore plus simplement des communications sur l'antenne de C-Lab (des annonces de collectivité).

Le modèle e gouvernance de C-LAB

Le CA est composé, statutairement d'une majorité d'étudiants. Participent également au CA plusieurs financeurs (CROUS, Universités, la métropole). Les salariés participent également au CA pour certaines occasions, mais sans droit de vote.

L'association s'appuie également sur de nombreux partenariats donnant lieu à des conventions.

Limites et tensions au sein du modèle économique actuel

Avant d'entrer à proprement parler dans l'analyse de l'activité de l'association, il nous faut relever que celle-ci est confrontée à une difficulté : le modèle économique de l'association est perçu comme constitué de plusieurs modèles qui ne sont pas tous cohérents entre eux. Schématiquement, l'association apparaît comme prise dans une tension entre un modèle que nous pourrions qualifier de « professionnel » et un modèle de « radio étudiante ». Pour le premier modèle, les demandes adressées à C-LAB concernent la production de projets radiophoniques de qualité professionnelle (émissions de radio, annonces sur l'antenne, élaboration de sujets, plateaux extérieurs). Dans le second modèle l'association produit avant tout de l'animation de la vie étudiante et locale par la participation de bénévoles aux productions radiophoniques. Dans un cas, la ressource principalement mobilisée et financée, ce sont les salariés et le matériel radiophonique. Dans l'autre, les bénévoles sont au cœur des productions et le travail des salariés devrait porter sur du soutien aux bénévoles et non de la production en tant que telle. Enfin, le premier modèle vise à produire des émissions de radios, le second recherche des effets plus en lien avec l'évolution des bénévoles, des effets d'animation de la communauté étudiante et/ou locale... Cette coprésence de deux modèles économiques ne serait pas un problème si elle ne se traduisait pas par des relations aux financeurs prenant la forme d'une



alternative entre ces deux modèles. En d'autres termes, les financeurs présentent ces deux modèles comme incompatibles via leur demande. Il y a de ce point de vue, un glissement du second modèle vers le premier, notamment concernant l'Université de Rennes 1, qui demande de plus en plus de « résultats » en s'assurant notamment de la production d'un certain nombre d'émissions... Du côté de l'Université de Rennes 2, il y a une demande expresse de ne pas faire apparaître de salariés au sein d'un projet devant être « étudiant ».

La principale limite est alors que l'association est confrontée à une décomposition de deux logiques qui sont pourtant intégrées dans le modèle de C-LAB. C'est bien la double présence de bénévoles et de salariés qui fait toute la valeur du projet associatif. La présentation sous deux modèles de l'association fait apparaître l'idée qu'il y aurait à choisir entre ces deux modèles, risquant à terme, de perdre l'ensemble du projet associatif.

L'analyse de l'activité au sein de C-LAB

Déroulé de l'observation :

La journée d'observation a eu lieu le 24 octobre 2018. Pour cette journée les observations et interviews ont été les suivantes :

- Interviews des quatre salariés, du président de l'association, d'une service civique, de plusieurs bénévoles.
- Observation de trois émissions de radio, de la préparation d'une émission.
- Visite d'un studio mis à disposition par l'Université de Rennes 2

La journée d'observation a donné lieu à une présentation collective le 29 octobre 2018, ainsi qu'à une restitution aux salariés de C-LAB et au nouveau vice-président de l'association le 19 novembre 2018.

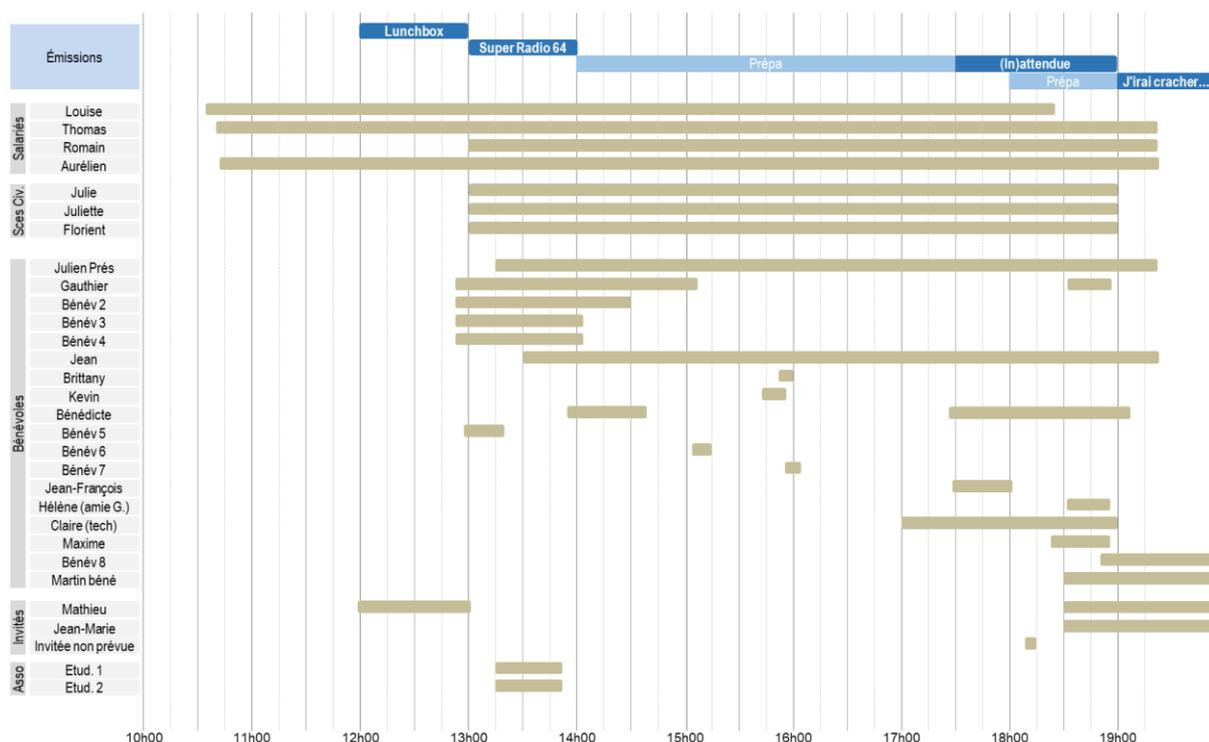
Etant donné le foisonnement des présences et la diversité des activités, nous avons produit pour ce cas plusieurs représentations graphiques permettant de rendre rapidement compte de tout cela.

Diagnostic

Durant notre observation, nous avons noté la présence d'au moins une trentaine de personnes durant la journée. Cette journée, aux dires de l'ensemble de l'équipe correspond aux volumes réguliers de personnes qu'accueille l'association. Nous avons distingué plusieurs groupes au sein des personnes présentes à un moment ou à un autre dans les locaux de C-LAB :

- Les permanents correspondant aux salariés de l'association et aux trois jeunes en services civiques.
- Les quasi-permanents, il s'agit ici du président et de l'un des bénévoles.
- Les animateurs d'émissions, des bénévoles participants à une émission ce jour
- Les bénévoles de passage présents pour des raisons diverse telles que de la demande de soutien pour une future émission, un passage convivial, une demande d'information...
- Les invités des émissions/partenaires, une personne au moins présente uniquement sur le temps de l'émission.
- Les bénévoles/contributeurs potentiels, il s'agit cette fois de personnes venues à la radio avec un projet d'émission radiophonique.

En résumé, la journée se présente comme il suit :



Au sein de toutes ces activités, nous avons relevé « vues » permettant de mettre en avant plusieurs enseignements/problématiques pour l'association.

Une activité polarisée entre production radiophonique et animation de la vie associative.

L'activité de l'association se polarise autour de deux types d'activités d'une part la production radiophonique, d'autre part l'animation de la vie associative. Chacune de ces deux grandes familles d'activités implique des modes de coordination différents. Cette polarisation trouve une traduction tant dans la nature des activités assumées par les uns et les autres des membres de l'équipe de C-LAB, mais aussi dans l'organisation spatiale des bureaux. La production radiophonique est étayée par une organisation particulière (temps de préparation amont, production de documents de référence – script, déroulé) et mobilise à la fois les compétences des salariés de C-LAB mais aussi celles des bénévoles prenant en charge la production concrète des contenus de l'émission. Cette production demande aussi de la disponibilité en dehors du temps d'intervention direct et de préparation. Les bénévoles créés en autonomie les sujets qu'ils présentent dans les réunions de préparation ensuite. La préparation porte à la fois sur des enjeux de synchronisation et d'organisation du déroulé de l'émission, et sur un soutien aux bénévoles dans la construction des sujets qu'ils portent à l'antenne.

Les activités relevant plus du pôle animation de la vie associative, sont nettement moins prévisibles et organisées. Elles se partagent le lieu et les personnes qu'elles impliquent avec la production radiophonique. En ce sens les deux pôles d'activité sont régulièrement en tension. Il apparaît important de relever ce que sont ces tensions, les dilemmes issus de la coprésence des activités, et surtout de voir quels sont les moyens de résolution de ces dilemmes, ainsi que les règles existantes pour permettre cette résolution.



En termes de modèle économique, cela revient à interroger les dispositifs permettant d'élaborer ces règles, de renforcer la capacité des membres de l'équipe à arbitrer en situation afin de tenir la double dimension de la valeur produite par C-LAB. L'identification des deux « pôles », fait écho avec la tension



identifiée dans l'analyse du modèle économique existant, notamment en ce qui concerne la représentation par les financeurs de la nature de l'activité de C-LAB. Il y a notamment un dilemme auquel fait face l'association dans ses rapports à l'un des ses financeurs, demandant à la fois des productions radiophoniques de qualité « professionnelle », mais tout en refusant de financer des postes de permanents car l'association reçoit des fonds au titre de son travail d'animation de la vie étudiante.

Une tension entre l'établissement d'un cadre et la volonté de susciter de la motivation

Une situation observée chez C-Lab concernait une proposition par deux potentielles bénévoles d'une nouvelle émission. L'échange fut mené par trois des quatre salariés de C-Lab. Au cours de cet échanges plusieurs points sont ressortis faisant apparaître une tension à tenir entre l'établissement d'un cadre et susciter la motivation, l'engagement au sein de l'association.

Poser le cadre :

- Transmettre l'état d'esprit de C-lab : ouverture, accueil, soutien...
- Présenter la palette large de possibilités : d'une chronique à une émission régulière
- Processus « projet » : comment on monte une nouvelle émission ?
- Faire comprendre l'enjeu de l'engagement : « les personnes sont là pour faire... on ne fait pas à leur place »
- Présenter l'aspect formel : cotisation contre « offre »

Susciter l'engagement :

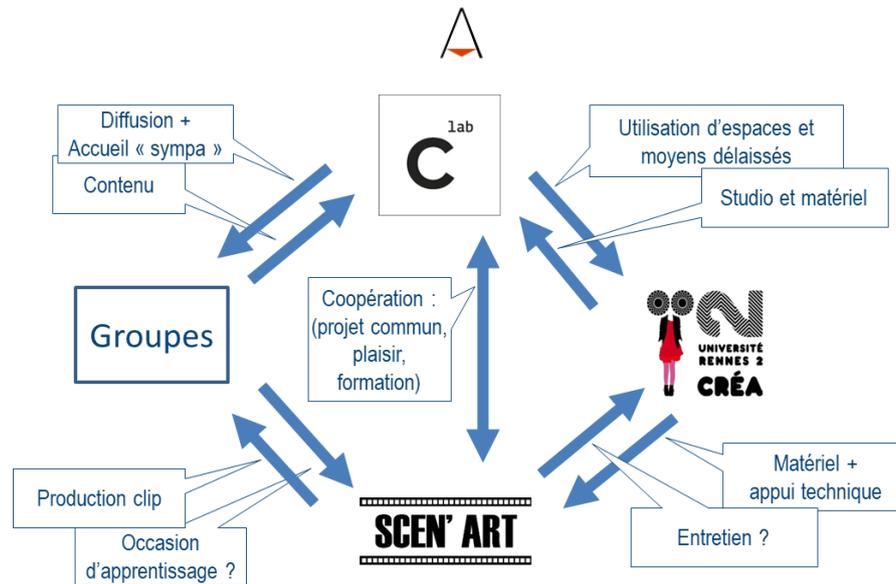
- Faire sentir la qualité de l'accueil
- Motiver, soutenir, inciter, donner envie de s'engager dans un projet
- Donner à voir ce que la première proposition peut devenir... (explorer le potentiel d'une intuition)



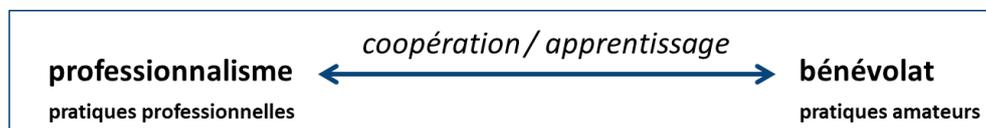
Identification de systèmes de production coopératifs non monétaires

Lors de notre observation, nous avons identifié des système de production faisant appel à un écosystème coopératif, sans pour autant se traduire par des flux monétaires.

C'est notamment le cas de l'organisation des « C-Live ». Il s'agit de cession d'enregistrement de groupe qui donne lieu à la confection d'un clip diffusé sur Youtube. Cette action implique notamment le service CREA de l'Université de Rennes 2, une association (Scen'Art), C-Lab, et les artistes. La négociation avec le service de l'Université a surtout porté sur la démonstration du professionnalisme de C-Lab, toujours dans le même quiproquo autour de l'idée que s'agissant d'une association étudiante et non de professionnels de la radio. Comme nous l'avons vu précédemment, C-Lab est les deux à la fois. Par ailleurs C-Lab propose à travers les C-Live un moyen de valoriser le travail des artistes en plus de la réalisation d'un clip vidéo dans des conditions professionnelles. C-Lab aide au développement des compétences des membres de Scen'Art et permet de maintenir en état un matériel de l'Université qui n'était plus utilisé. En substance voici l'écosystème constitué autour des C-Live :



Le cas des C-Live met en lumière un enjeu particulièrement important : penser l'articulation entre le professionnalisme et le bénévolat.



Comment rendre visible et faire reconnaître cette activité d'animation d'écosystèmes coopératifs ?

Comment faire reconnaître l'enjeu de la professionnalisation des pratiques amateurs ?

Il n'est pas certain d'ailleurs que l'on ait d'un côté le professionnalisme et de l'autre l'amateurisme, le tout départagé par le statut des personnes impliquées dans la production. C-Lab a pour une grande part une activité de professionnalisation des pratiques des bénévoles. Cela se voit notamment dans le soin apporté à la préparation des émissions, à l'encadrement des bénévoles lors des émissions, la formation qui est imposée à tout ceux voulant porter un projet radiophonique, aux cadres mis en avant lors des premiers contacts avec des bénévoles potentiels...

TOUT ATOUT

La seconde association s'étant portée volontaire pour être observée et passée au crible de notre grille d'analyse est « TOUT ATOUT ». Cette association accompagne des jeunes en situation de « fragilité » sur le territoire de la métropole rennaise. La « fragilité » est prise avec une acception large (isolement, chômage, troubles psychiques, accidents de la vie, ...). L'association a une approche originale en termes de méthode d'accompagnement. En effet, TOUT ATOUT accompagne les jeunes au travers de dispositifs collectifs mêlant différents « profils » de public, en provenance de plusieurs « prescripteurs ».

Notre travail auprès de TOUT ATOUT a essentiellement consisté en une mise en discussion du modèle économique actuel. Il y a eu un temps d'observation du travail, mais celui-ci a été moindre par rapport à ce que nous avons produit avec C-Lab.

LE MODELE économique de tout atout

Comme pour C-Lab, nous avons appliqué la grille présentée précédemment.

Le modèle d'échange de TOUT ATOUT

L'association Tout Atout a une action prenant principalement la forme de trois grands projets annuels :



- L'hypocrite, un journal réalisé par une douzaine de jeunes sur 3 mois/numéro, associés à des professionnels, mobilisant des partenaires et accompagnés par les équipes de Tout ATOUT.
- Fait main, atelier de sensibilisation aux Arts Appliqués en réponse à une commande...
- Territoire sensible, une production relevant du spectacle vivant, réalisée par des jeunes et des artistes.

L'association a plusieurs propositions de valeur concernant différents bénéficiaires :

- Les jeunes, à qui l'association propose une intégration au sein de projets leur permettant *de s'exprimer, s'épanouir et s'émanciper*, en étant *acteurs de la vie culturelle*.
- Les artistes, dont l'association accompagne *l'émergence*.
- Les professionnels du travail social et culturel, pour qui l'association organise les conditions pour *échanger* et pour que s'opère *la rencontre entre les professionnels*. L'association contribue également à la réussite des accompagnements proposés par les « prescripteurs ».
- Les partenaires de Tout Atout, dont l'association cherche à favoriser les projets en apportant du conseil.

Comment la proposition de valeur de TOUT ATOUT devient-elle accessible ? Quelles sont les modalités d'échanges ?

- Les jeunes: Les jeunes sont « proposés » par des structures ou des tiers. Certains peuvent également être directement candidat (notamment ceux déjà accompagnés).
- Les artistes : Ils sont sollicités par Jérôme et Carine (idem ceux qui sont déjà intervenus peuvent resolliciter Tout Atout)
- Les professionnels du travail social et culturel : Les projets donnent lieu à des conventions pour les « prescripteurs ». Pour les professionnels de la culture, Jérôme et Carine leur proposent directement les sujets sur lesquels ils travaillent.
- Les partenaires de Tout Atout, L'accès à la proposition de Tout Atout est conditionné par leur participation aux actions de l'association.

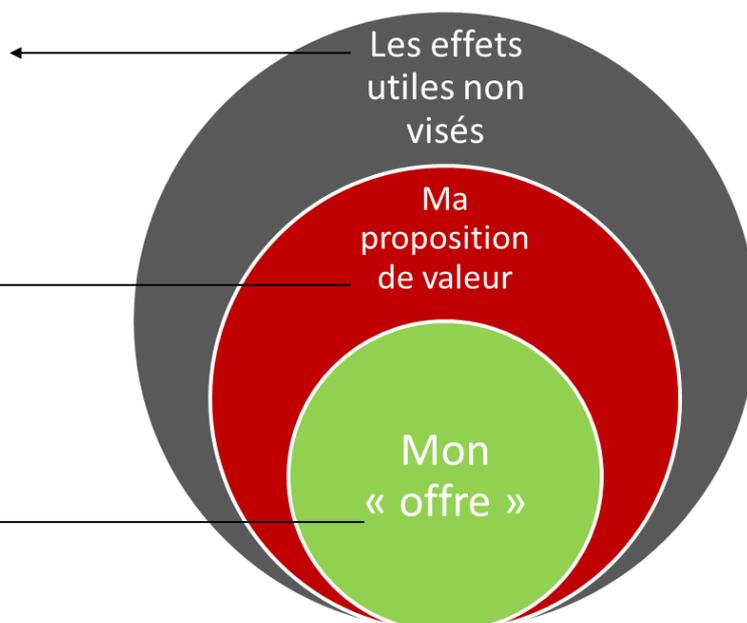
Représentation des différents niveaux de la proposition de valeur



• ???

- De la socialisation
- Accompagner l'émergence d'artistes
- Echange et rencontre entre professionnels
- Du conseil aux partenaires
- Faire des jeunes des acteurs (émancipation, épanouissement, capacité d'expression...)

- Un accompagnement d'un jeune, des œuvres, des heures d'ateliers, des participations à des événements culturels



Le modèle de production de TOUT ATOUT

Les ressources mobilisées sont principalement du personnel (2 ETP + une salariée partagée), une bénévole et des partenaires. Les deux animateurs de TOUT ATOUT, dans leur travail mobilisent leur connaissances fines et actualisées de « l'offre » culturelle de la métropole. Enfin, dernière ressource liée aux deux salariés de TOUT ATOUT, leur réseau personnel et professionnel, notamment leur réseau d'artistes. A côté de ces ressources humaines et immatérielles, l'on trouve du matériel, mais de manière relativement anecdotique.

L'association produit des ateliers, un trimestriel, des spectacles, des « transformations » des jeunes.

L'organisation du travail est relativement simple puisque l'association fonctionne avec deux salariés travaillant dans une grande autonomie. Tous deux partagent le même espace et échangent quotidiennement sur leurs activités. Il y a dans l'association une répartition des tâches entre « animation culturelle » (Carine) et le travail auprès des partenaires et institutions (Jérôme).

Le modèle d'affaires de TOUT ATOUT

Classiquement, l'association est financée par des subventions de fonctionnement obtenues auprès du Département, de la ville de Rennes et de la Région. Également du financement de postes (ville de Rennes et Fonjep). Le financement par des subvention de fonctionnement est relativement rare, et a plutôt tendance à se réduire.

L'association se finance également au travers de productions : des projets « vendus » (Fait main) ; des projets financés « l'hypocrite », « Territoire sensible » (fondation de France, DRAC, CUCS, Ville de Rennes, fondations d'entreprises, Mécénat...).

Enfin, les jeunes bénéficiaires de l'accompagnement sont depuis récemment appelés à adhérer. Aussi l'association reçoit une part de son financement à partir d'une adhésions des jeunes plutôt symbolique (2€)

Le modèle de gouvernance de TOUT ATOUT

Un CA : 11 personnes



- 4 personnes ayant fréquenté les actions
- Un représentant d'une MJC
- Un représentant de la Mission Locale
- 2 professionnels du champ social
- 3 membres à titre personnel

Des partenariats : organisés au sein de conventions avec les travailleurs sociaux des « prescripteurs ». Ces conventions fixent les objectifs pour chacun des jeunes prescrits et pour chaque action par des structures comme la PJJ (protection judiciaire de la jeunesse), la maison de l'emploi ou toute autre structure d'accompagnement social.

L'association se distingue particulièrement par son attention aux formes d'évaluations. Le rapport d'activité de l'association rend ainsi compte des effets des accompagnements à partir de plusieurs points de vue : celui des jeunes, du prescripteur, des artistes partenaires, des financeurs, de TOUT ATOUT. Cette collections de vues subjectives sur la valeur apportée par l'association est complétée par des indicateurs tels que les « taux de sorties positives », ou des données concernant l'assiduité des jeunes, les résultats...

L'analyse d'une action particulière : l'Hypocrite

Afin de compléter l'analyse du modèle économique documentée à partir des entretiens et des documents comptables transmis par l'association, nous avons procédé à l'analyse d'une action récurrente de l'association : la production du trimestriel « L'Hypocrite ».



EN BREF :

Il s'agit d'un Journal réalisé par une douzaine de jeunes «prescrits» par des structures sociales/médicosociales. Pour s'inscrire dans la démarche, l'association demande à un critère de sélection uniquement : que les jeunes candidats soient **intéressés par le journalisme** ! Chaque numéro compte environ 25 temps de travail comprenant le travail de terrain, les ateliers d'écriture, les visites permettant de nourrir la réflexion du groupe...

L'hypocrite est un journal gratuit mis à disposition dans divers lieux de la métropole chez des commerçants, des institutions, des associations partenaires du journal. Ces partenaires en assurent la distribution.

Les jeunes s'engagent sur un numéro et plus s'ils le souhaitent. Il n'est pas rare que les jeunes passent de l'hypocrite à une autre des actions de TOUT ATOUT (et réciproquement).

Le thème du journal est choisi par les équipes de TOUT ATOUT, à partir de leurs intuitions, mais aussi de la programmation culturelle de la métropole. En effet, il faut qu'il y ait suffisamment de ressources culturelles au sein de la métropole pour nourrir le travail d'écriture des jeunes. En cela, chaque numéro consiste à produire une sorte de circuit culturel sur un thème au sein de la métropole. En cela, le travail des salariés de l'association s'apparente à un travail de médiateur culturel.



Pour chaque numéro l'association mobilise un artiste graphiste qui s'exprime sur les pages centrales du journal. L'association a également un partenariat avec un illustrateur, un journaliste et un écrivain. Il y a de surcroît un soutien d'une bénévole (membre du CA) sur les ateliers d'écriture.

Le numéro que nous avons étudié est celui sorti en janvier 2019 portant sur le développement durable

La conception de chaque numéro de l'Hypocrite demande un travail important en amont mobilisant les ressources de l'association, notamment la connaissance des deux salariés de l'association concernant la programmation culturelle de la métropole. Cette connaissance se fonde sur un travail de veille de la part des salariés de l'association.

Pour le numéro en question, voici la composition du groupe de jeunes :

- 3 jeunes en provenance d'un foyer post cure, qui sortent d'une hospitalisation psychiatrique ;
- 1 jeune autiste venu par le biais de sa mère (sans prescription et donc sans financement) ;
- 2 jeunes lésés cérébraux (ayant eu un traumatisme causant des pertes cognitives), dont un envoyé par sa mère ;
- 1 jeune envoyé par la mission locale ;
- 1 autre également venu par la mission locale, qui avait participé à une action «fait main» et qui veut continuer ;
- 3 jeunes du SAS accompagnés par un éducateur de leur résidence (en situation de handicap) ;
- Un jeune migrant iranien qui a participé à une action «fait main» et qui est envoyé par une association rennaise qui accompagne les migrants ;
- Une jeune qui a été invitée à participer par une de ses amies, ancienne bénéficiaire de l'association. Récompensée par un prix des lycéens en écriture mais qui a «craqué» après avoir remporté ce prix. Personne d'autre ne la suis... (sans prescription et donc sans financement).

Un groupe particulièrement hétérogène, mais c'est bien ce que recherche l'association.

Derrière chaque prescription, il y a des demandes différentes de la part des structures/personnes prescriptrices. Cela entraîne une limite forte : Les objectifs des structures prescriptrices ne sont pas nécessairement convergents... Que faire des jeunes sans prescripteur institutionnel ? Des prescriptions pas nécessairement suivies d'engagements concrets.

Quels liens entre prescription et financement ? Aujourd'hui, il y a une volonté de ne pas avoir que des jeunes en grande difficulté. Cependant, l'accroissement de la proportion de jeunes sans prescription conduit aussi à faire reposer les dispositifs sur un nombre plus restreint de financeur et de lignes de financement.

Pour le numéro étudié, les demandes des prescripteurs sont les suivantes :

- Pour les 3 jeunes en provenance du foyer post cure : **appuyer leur «stabilisation»** ;
- Pour le jeune autiste venu par le biais de sa mère : **Que ça l'aide au lycée** ;
- Pour les deux jeunes lésés cérébraux (?)



- Pour le jeune envoyé par la mission locale : **Professionnaliser son dessin / découvrir la ville / l'aider dans son projet professionnel** ;
- Pour l'autre jeune venu par la mission locale : **Continuer dans le groupe / découvrir les métiers de l'édition** ;
- Pour les 3 jeunes du SAS : **Aider à leur autonomie afin qu'ils puissent se gérer d'ici deux ans** ;
- Pour le jeune migrant iranien il s'agit de l'aider à **progresser dans sa maîtrise du français**
- Pour la jeune qui a été invitée par une amie : **Qu'elle aille mieux !**

Derrière chaque prescription de structure sociale ou médicosociale, il y a potentiellement d'autres intervenants. Cela n'est pas sans difficulté, étant donné la faible coopération avec ces structures. Les méthodologies d'actions peuvent être mal perçues/comprises et/ou potentiellement contradictoires entre les structures d'accompagnement et ce que fait TOUT ATOUT.

Au-delà des jeunes, l'association mobilise également des « partenaires » afin d'aider à l'écriture du numéro. Certains partenaires sont bénévoles, d'autres sont défrayés, d'autres enfin sont rémunérés pour leur travail. Ces derniers s'apparentent plus à des fournisseurs.

Les partenaires du numéro sur le développement durable :

- 2 agriculteurs gérant d'une ferme bio : **une visite du groupe à la ferme (rémunérée)**
- Service des publics de la biennale d'art contemporain **échanges sur le thème « les artistes sont-ils écolos ? »**
- Médiatrice du TNB : **un spectacle présenté aux membres du groupe (payé)**
- Jet d'encre **est venu parler journalisme au groupe**
- Médiateur du service des déchets de la métropole **a parlé tri et recyclage avec les jeunes du groupe**
- Auteure d'une pièce sur le thème du numéro **a été rencontrée et interviewée (rémunérée)**
- Une personne de l'association génération cobaye est intervenue dans le cadre du numéro.
- Vincent est l'illustrateur/designer qui accompagne le groupe sur toute la durée des travaux **(rémunéré)**
- Les commerçants et établissements qui diffuse le journal

Il y a différents niveaux d'implication dans le travail auprès des jeunes. Entre les partenaires présents auprès des jeunes tout au long du travail (Vincent) voire sur plusieurs numéros (les commerçants...) et les partenaires faisant ressource pour le numéro en question (TNB, Agriculteurs, service déchets, auteure de pièce...). L'association dans sa relation à certains partenaires stratégiques se trouve confronté à des formes de réponses décalées. Ces partenaires stratégiques répondent comme des prestataires et non comme des acteurs ayant également intérêt à ce que TOUT ATOUT mène à bien son travail alors même que ces structures partagent des objectifs communs avec l'association.

Ainsi que nous l'avons identifié plus haut, l'évaluation a particulièrement été travaillée et pensée par l'association. Aussi nous avons conclu l'analyse de la construction de ce numéro par une analyse des



modalités d'évaluation généralement mises en œuvre dans le cadre de la production des numéros antérieurs de l'Hypocrite. Il faut toute fois noter que le présent numéro est le premier à se faire selon une nouvelle formule. La principale évolution du dispositif porte sur l'obligation pour les jeunes d'être systématiquement présent aux temps d'ateliers, de visites et de travail collectif. Cela dit même si le dispositif a un peu évolué, les modalités d'évaluation des numéros précédents nous renseignent toujours sur la visée du dispositif et la stratégie de mise en visibilité de résultats de l'association.

Comment est évaluée l'action :

- **Par la trajectoire des jeunes** : participation tout au long des ateliers, sorties « positives et négatives » en cours de parcours, récit. **La trajectoire des jeunes ne dépend pas uniquement de l'action de Tout Atout.** Elle dépend aussi de la qualité des autres accompagnements, d'autres événements dans sa vie en dehors de l'accompagnement (opportunité d'embauche, santé, événements familiaux...);
- **Les «compétences» des jeunes acquises ou leur évolution.** Cette évolution est évaluée par un autodiagnostic. Cela pose question car les compétences démontrées dans le contexte particulier de la situation singulière que représente l'accompagnement de TOUT ATOUT pourraient ne pas se maintenir dans d'autres contextes. En d'autres termes, **Les compétences démontrées dans le projet pourraient ne pas être aisément mobilisables en dehors du projet.**
- **En comparant les résultats obtenus aux objectifs des «fiches de prescription» ?** Ces fiches contenaient par exemple pour 2017 : *« reprendre confiance en soi, retrouver une estime de soi, créer du lien, s'ouvrir aux autres, ...* On retrouve ici les mêmes réserves que pour « la trajectoire des jeunes » et « les compétences », à savoir que ces effets ne dépendent pas que de l'action de TOUT ATOUT, mais également, que la confiance en soi retrouvée à l'occasion du travail collectif accompagné, ne soit pas acquise une fois pour toute.

Le travail de TOUT ATOUT portant sur de l'insertion / inclusion suppose d'accueillir des personnes dont la situation n'est pas « standard », ne répond pas à un standard. C'est d'ailleurs pour cela que l'on tente de les faire rentrer dans les « cases » (insertion) ou que l'on tente de faire évoluer les « cases » (inclusion). Aussi l'effort d'accompagnement ne garantit pas l'effet d'intégration ou d'inclusion, d'autant plus que cet effort est partagé par tous les membres de l'équipe de l'Hypocrite (y.c. les autres jeunes). Enfin, le parcours des jeunes déborde largement le temps passé en contact avec Tout Atout. C'est là que l'enjeu de l'évaluation apparaît comme particulièrement prégnant. Par ailleurs, la nature du travail mené par l'association implique que sa performance est aussi dépendante de la qualité de la coopération avec d'autres, du travail d'autres structures, et notamment les prescripteurs et les financeurs de l'association.

CENTRE SOCIAL VITRE

La dernière des trois structures dont nous avons produit une analyse est le centre social de Vitré. Cette structure créée en 1980 comme structure de la ville s'est mue en association après 10 années d'existence. Le centre social est une structure bien plus grande que les deux autres structures évoquées précédemment. Le centre social regroupe des actions très diverses réalisées sur 5 sites. Les actions sont par exemple : de l'accompagnement scolaire, de l'accueil de migrants, une AMAP, des cours de « Code » ; de la gymnastique pour les seniors, salle de spectacle...



Notre observation du centre social de Vitré a porté sur l'une de ces activités : l'aide aux devoirs. Du fait de l'impossibilité de modéliser l'ensemble du modèle économique ou de faire une observation exhaustive de l'activité dans le temps imparti à l'étude de la structure, notre analyse de l'activité du centre social se limite à une analyse de l'activité d'accompagnement à la scolarité.

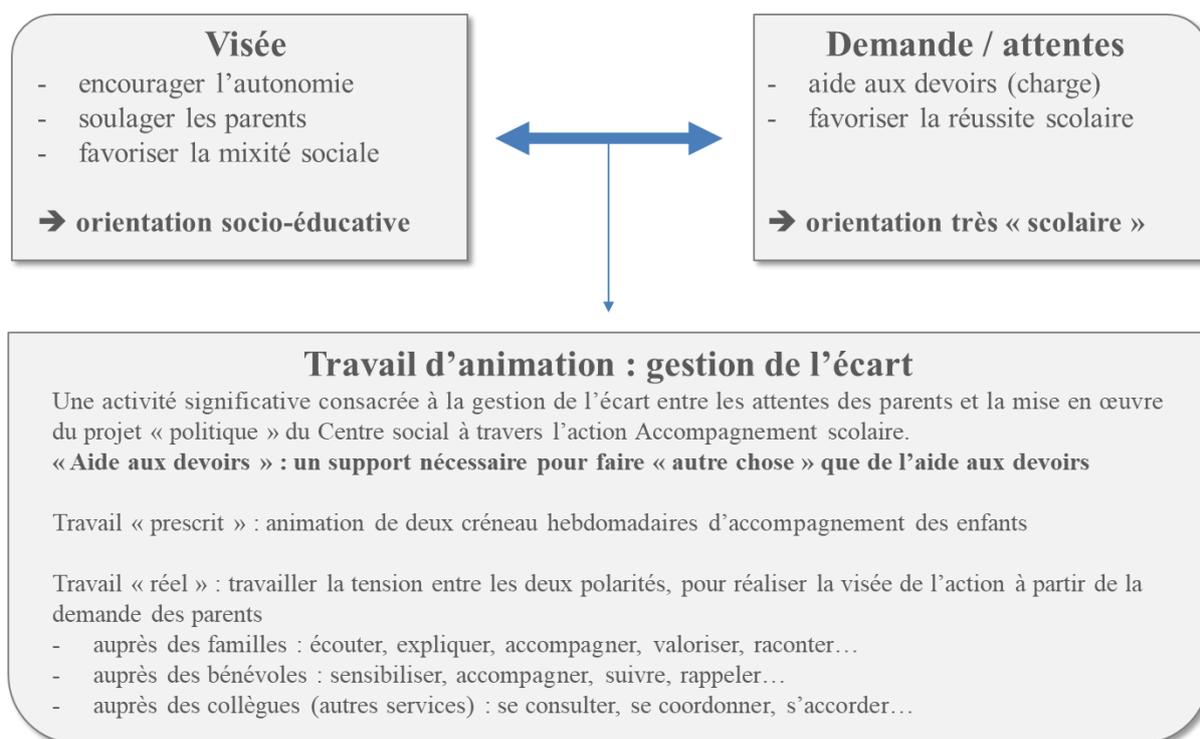
L'accompagnement à la scolarité est présenté par la structure comme regroupant à la fois de l'aide aux devoirs, des sorties culturelles, des ateliers « jeux coopératifs », des actions dans le domaine multimédia. L'objectif du dispositif d'accompagnement à la scolarité n'est pas uniquement limité aux bénéficiaires que sont les enfants accompagnés. L'objectif est également d'accompagner les parents au travers de l'aide au devoir. Cette fonction de « soutien à la fonction parentale » est particulièrement mise en avant au sein d'un support vidéo produit par les enfants au sujet du centre social.

Le modèle économique de l'activité d'accompagnement à la scolarité

Pour étudier cette activité particulière, nous avons interviewé les équipes du centre social prenant en charge cette activité.

Le modèle d'échange du Centre Social de Vitré

L'action d'accompagnement à la scolarité peut se représenter ainsi :



L'« offre de service », sous son aspect le plus formel se présente comme des heures d'accueil d'enfants pour l'aide aux devoirs. La proposition de valeur portée par les animatrices pour sa part vise le fait de favoriser la mixité sociale, encourager l'autonomie, mais aussi soulager les parents et les soutenir dans leur fonction parentale.

Cet écart fait apparaître deux plans du modèle d'échange, l'un relevant des supports d'activités proposées aux familles pour *engager* la relation ; l'autre concernant le système de valeurs porté par le projet politique de l'association, qui trouve dans le premier une occasion de se concrétiser. C'est à l'intérieur de cet écart du modèle d'échange que se situe l'enjeu du travail (i.e. tenir ensemble les deux plans) et de son organisation.



Le modèle de production du centre social de Vitré

Matériellement l'activité consiste en un accueil deux jours par semaine (les mardis et les jeudis) de 16h30 à 18h30. Durant les deux heures de chaque créneau, les enfants ont accès à de l'aide aux devoirs, mais aussi des activités ludiques, de découverte ou récréatives. Sept fois à l'année le centre social organise des sorties/voyages pour les enfants bénéficiaires du service. Ponctuellement, le centre social organise des activités avec les familles à l'occasion des fêtes de fin d'année par exemple.

Le centre social a une capacité d'accueil de 35 à 40 enfants. Les places étant limitées, il y a un choix de privilégier les fratries. L'objectif est notamment de tenir l'objectif de soutien à la parentalité.

En termes de personnel, le centre social mobilise deux salariés (animatrice famille et animatrice enfance et jeunesse). Au-delà des salariés, le centre social mobilise une quinzaine de bénévoles sur différentes activités.

Le modèle d'affaires du centre social de Vitré

L'activité du centre social est l'objet d'un financement « direct », au sens où il s'agit d'un flux financier permettant au centre social d'acquiescer les moyens nécessaires à son activité.

Le financement principal pour cette action provient de la CAF, complété par l'action sociale de la ville de Vitré, notamment sur le volet de la politique jeunesse. Enfin, les familles participent relativement symboliquement au financement de l'action.

Financement par les familles

- 12 € / famille : adhésion au Centre social, accès à l'ensemble des services
- 10 € (journée) ou 2,50 € (demi-journée) : contribution pour les sorties culturelles

D'autres financements « indirects »

- Accès aux locaux de la Maison de quartier du Centre social
 - Plusieurs salles, salle de spectacle, hall d'accueil convivial...
- Travail des bénévoles
 - Encadrement des enfants, accompagnement sorties... autres activités ?

Le modèle de gouvernance du centre social de Vitré

Instances statutaires

CA : composé de 16 administrateurs // Bureau : composé de 5 fonctions

Instances internes

Des groupes de travail, organisés sous des formes diverses réunissent des habitants et des partenaires locaux. Ils permettent, en prenant compte le point de vue de chacun à travers la rencontre, l'échange et la réflexion, l'élaboration ou l'amélioration d'actions diverses.

Un groupe de travail « bénévoles », composé de 9 bénévoles et 2 salariés.

Une « rencontre des bénévoles » annuelle

La gouvernance de l'action « Accompagnement scolaire »

Une **fonction d'encadrement** des activités d'animation (poste vacant)

Des **rencontres** avec les services Jeunesse de la ville

Des **réunions mensuelles** avec les bénévoles



Un **comité de pilotage**, composé de représentants de la Ville de Vitry, du Centre social et d'autres organismes de la ville.

Analyse de l'activité

Périmètre de l'activité, écart entre représentation formelle et le réel de l'activité

La description formelle de l'action conduit à penser l'activité comme une combinaison de deux éléments : d'une part des temps d'accueil (amplitude horaire), d'autre part des animations occupant ces temps. Ces deux volets de l'action occupent, sur le papier 2 salariés et un bénévole pour chacun des créneaux.

A partir des enjeux réels de l'action il apparaît que l'activité consiste à gérer l'écart entre la « demande » des parents et la « visée » politique (projet) de l'équipe. Cette visée est d'apporter un soutien aux parents dans leur fonction parentale. Par ailleurs, le travail de l'équipe du centre social (salariées et bénévoles) consiste principalement à animer une équipe dont la visée est d'étayer le travail des parents. Le choix de privilégier les fratries prend alors tout son sens. En effet, il s'agit de « renforcer la cohérence éducative » et ainsi développer les effets de « ricochet » de la présence des enfants sur la capacité des parents à assumer leur fonction parentale. La fonction « d'étayage » des parents demande aussi un travail d'évaluation sur la situation de l'enfant, de sa famille. Nous sommes alors quelque peu éloignés de la simple animation de temps ludiques ou l'aide aux devoirs.

Le rapport aux bénévoles

Le centre social fait face à un enjeu de recrutement du fait d'une capacité d'accueil sous exploitée. Le recrutement se fait via un dispositif d'orientation spontanée. L'association laisse en libre consultation un « classeur des asso » permettant à toute personne passant par le principal bâtiment du centre social d'être informé des besoins de travail bénévole à Vitry. D'autres associations faisant de même, des bénévoles potentiels se présentent au centre social avec l'envie de contribuer au travail du centre. Pour les salariés, il y a un enjeu à vérifier que les bénévoles saisissent l'état d'esprit et les enjeux de l'activité. Il y a, comme pour C-Lab, une rencontre délicate à vérifier entre une démarche spontanée, une volonté d'engagement, mais confronté à la nécessité d'un cadre afin de tenir l'enjeu de l'activité.

Cette tension conduit à une certaine division du travail entre les salariés et les bénévoles :

Salariées

fonction d'autorité

responsabilité et contraintes :

faire respecter le cadre, relation avec parents, rappel des règles

adaptation au travail des bénévoles

Bénévoles

fonction de bienveillance

pas de contraintes

participation aux décisions sur l'animation

« il faut venir avec du plaisir, se sentir à l'aise »

La question de la relation entre la communauté des bénévoles et le centre social est d'autant plus complexe qu'il y a une forte hétérogénéité des premiers. Cette hétérogénéité prend diverses formes :

- | | |
|--|---------------------------------|
| • situation personnelle et attentes vis-à-vis de l' « engagement »... | → contributeur ... bénéficiaire |
| • savoir-faire, compétences et capacités à investir dans l'engagement... | → pertinence de l'aide apportée |
| • attitude personnelle, état d'esprit, « sérieux », posture pédagogique... | → fiabilité de l'engagement |
| • inscription dans la durée... | → professionnalisation |

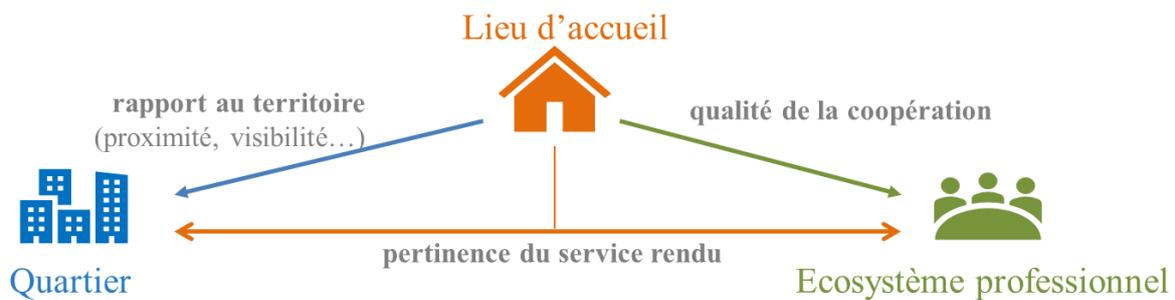
Cette hétérogénéité ne se traduit pas pour autant par des traitements différenciés des bénévoles. Le rapport aux bénévoles apparaît plutôt très homogène et indifférent des trajectoires singulières des bénévoles.



Le site où se tient l'accompagnement à la scolarité, son inscription dans un écosystème social et professionnel

L'espace d'accueil est un lieu symbolique et stratégique, repère et support de la relation socio-éducative

- Proximité vis-à-vis des familles (connaissance, repérage visuel, accessibilité...)
- Emplacement dans l'aménagement du quartier (accessibilité, airs de jeu, parking...)
- Pertinence des activités proposées par rapport aux besoins du quartier
- Lieu de coopération entre professionnels



Cependant la coopération au sein du lieu n'est pas chose aisée, notamment du fait d'une division « institutionnelle » du travail. Par exemple la coopération avec le CCAS est compliquée par le fait que cette structure a bien une compétence d'intervention en matière de jeunesse, mais pas de famille. Comment faire reconnaître dans ce contexte le débordement d'une action apparaissant comme un soutien aux enfants, mais dont la visée s'adresse en fait à la famille ? Même si l'étayage de la fonction parentale cherche, finalement à accroître encore les chances de réussite des enfants. Derrière ces enjeux de coopération, nécessaire pour tenir une approche globale des personnes dans leur milieu familial et social, nous voyons poindre un risque, celui du cloisonnement d'activités dont la pertinence repose aujourd'hui en partie sur leur intégration.

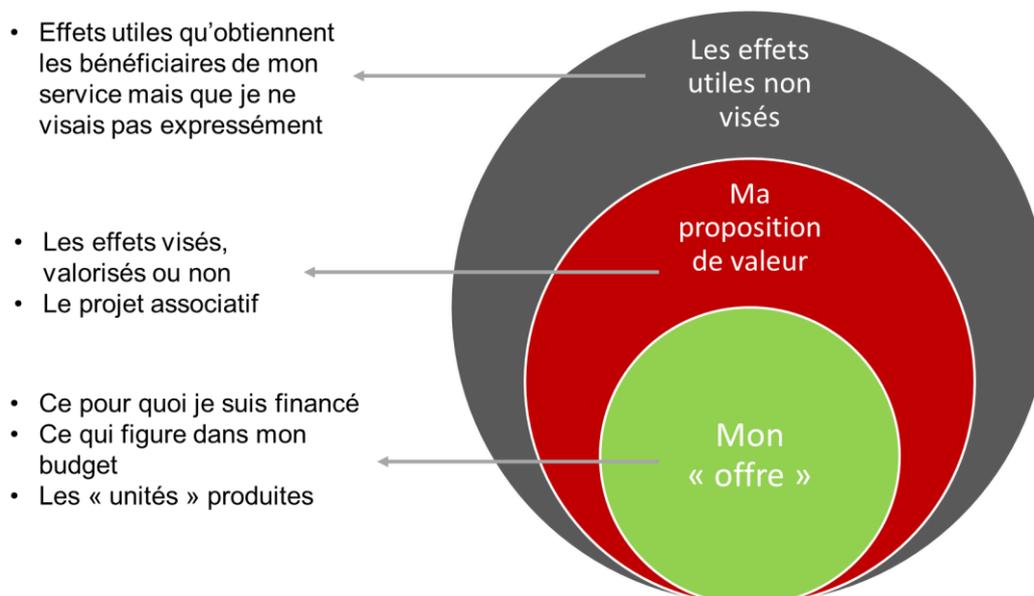


ANNEXE 4 : OUTILS MOBILISÉS AU COURS DE LA DEMARCHE

EXERCICE SUR LA « PROPOSITION DE VALEUR »

PRESENTATION DE L'EXERCICE :

A partir de la matrice présentée ci-dessous, essayer de formuler les différents « niveaux » de proposition de valeur. L'objectif de l'exercice est de faire apparaître la distance potentielle entre la représentation formelle de l'activité (l'offre), ce qui relève d'une proposition de valeur intentionnelle et les effets effectivement générés (externalités). La question qui s'en suit est celle de la pertinence de la représentation formelle au regard de l'ensemble de l'activité d'une part, et d'autre part la mise en discussion des externalités, c'est-à-dire de la valeur que l'association parvient à produire, sans pour autant en avoir complètement l'intention ni la capacité à l'anticiper. Ces externalités permettent notamment de poser la question du périmètre pertinent de l'activité (de l'évaluation, des partenariats, des ressources internes...).





EXERCICE SUR LES DISPOSITIFS D'ÉVALUATION DES ASSOCIATIONS :

Le rapport intermédiaire issu de la première phase de nos travaux fait ressortir l'évaluation comme enjeu central dans l'évolution des modèles socioéconomiques des structures participant à l'expérimentation. Aussi nous proposons dans ce document un exercice permettant de questionner les dispositifs d'évaluation des structures JEP, et de mettre en discussion la conception de nouveaux dispositifs d'évaluation, au service d'une trajectoire vers un nouveau modèle socioéconomique.

PRESENTATION DE L'EXERCICE

L'exercice proposé se fait en trois temps :

1. Un temps de description des dispositifs d'évaluation effectivement mis en œuvre dans les actions des associations ;
2. Un temps d'analyse de ces dispositifs ;
3. Un temps de mise en discussion de la conception des dispositifs d'évaluation. Ce dernier temps sera l'objet de notre séance de travail.

CONSIGNE :

Pour cet exercice il est demandé aux participants de choisir une de leurs actions, de la décrire de manière synthétique en précisant le **principe**, la **visée**, et les **modalités concrètes** (combien de temps, qui, comment...).

Premier temps : décrire

Pour cette action, répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les dispositifs formalisés d'évaluation ?
 - Bilan,
 - Mesure,
 - Récits
 - ...
- Quels sont les temps où s'opère cette évaluation ?
 - Réunion,
 - Evènements de clôture
 - ...
- Quels sont les éléments plus informels d'évaluation ?

Cette grille de questionnement est à appliquer à trois niveaux :

1. Relations aux acteurs externes à l'association (financeurs, partenaires, bénéficiaires indirects...)
2. Relations aux acteurs internes de l'association (bénévoles, salariés, bénéficiaires directs...)
3. Relations avec les instances de direction de l'association (CA, équipe de direction, cadres...)

Deuxième temps : questionner

Pour ce second temps il s'agit de confronter les différents éléments identifiés dans le premier temps et d'essayer de leur attribuer une « visée », une fonction parmi celles proposées ci-dessous (cocher la case dans le tableau 2) :

- Justifier le bienfondé de l'action ;



- Orienter l'activité vers ce qui est attendu ;
- Rendre visible ce qui se produit dans l'action ;
- Identifier des opportunités de nouveaux partenariats ;
- Identifier des opportunités de nouvelles actions ;
- Permettre d'améliorer la coopération avec les partenaires de l'action ;
- Développer les compétences des bénévoles/salariés engagés dans l'action.

SUPPORT DE L'EXERCICE :

1^{er} Temps

	Externes	Internes	Direction
Dispositifs formalisés d'évaluation			
Temps d'évaluation			
Eléments d'évaluation informelle			

2nd Temps

Reprendre les dispositifs d'évaluation identifiés dans le 1^{er} tableau et cocher les cases correspondantes.

Dispositifs d'évaluation identifiés	Justifier	Orienter	Rendre visible	Nouveaux partenaires	Nouvelles actions	Améliorer la coopération	Développer les compétences



EXERCICE D'IDENTIFICATION DU PERIMETRE DES EFFETS UTILES ET D'IDENTIFICATION DE L'ECOSYSTEME

PRESENTATION DE L'EXERCICE :

Le but de l'exercice est de produire une cartographie des acteurs en lien avec mon activité. Pour tracer cette cartographie, il faut choisir une action / un projet passé ou en cours.

Il s'agit de repérer :

1. **Les acteurs qui reçoivent un effet** positif produit par l'activité de mon association ;
 - a. ceux qui sont dans la cible du projet ;
 - b. d'autres acteurs présents ;
2. Les **acteurs dont l'activité est complémentaire à la mienne**, il m'aide ou pourrait m'aider dans mon activité ;
3. Les **acteurs dont l'activité affecte négativement mon activité** ou génère des difficultés pour mon activité.

Il s'agit alors de dessiner des flèches entre ces acteurs :

- **en qualifiant le lien** avec une couleur : vert = positif ; rouge = négatif ;
- en indiquant, par **le sens de la flèche**, qui est à l'origine / destinataire des effets.

Pour chacun des acteurs, on peut préciser la qualité de la relation selon quatre critères :

- **Cn** : si vous connaissez l'acteur en question et si oui, votre **degré de connaissance** ;
- **Cf** : le **degré de confiance** envers cet acteur ;
- **Ac** : son **degré d'accessibilité** (est-ce facile de le mobiliser ? de le contacter ?) ;
- **Po** : le **potentiel de développement** de la coopération avec cet acteur, la possibilité de faire plus ensemble

Indiquez le niveau de chacun des critères par l'un des signes suivants :

(--) très faible ; (-) faible ; (0) neutre ; (+) fort ; (++) très fort



BILAN DE L'EXPERIMENTATION AVEC LES PARTICIPANTS

Lors de la dernière séance une production collective d'un bilan a été opérée auprès des participants. Cet exercice prend la forme d'un travail en trois temps.

TRAVAIL INDIVIDUEL A PARTIR DE 4 CATEGORIES D'EFFETS POUR LES PARTICIPANTS

- **enseignements / concepts clé retenus** : Quels sont les concepts qui ont particulièrement marqué les participants, qui les ont aidé à progresser dans leur activité.
- **questionnements / incompréhensions** (sur un plan plus conceptuel) : Quels sont les concepts mobilisés au cours de l'expérimentation que les participants ont toujours du mal à mobiliser et/ou comprendre.
- **innovations / évolution de vos pratiques, nouvelles intentions** : En quoi l'expérimentation a-t-elle été l'occasion de transformer les pratiques de chacun ou de faire naître une intention d'évolution des pratiques, d'innovation.
- **bousculement / interpellations (sur un plan plus personnel)** : Parmi tous les sujets abordés, quels sont ceux qui interpellent les participants, sans que cela soit une question d'incompréhension, mais plutôt le signe d'une intuition que cela interpelle leur histoire, leur expérience ou leur représentations.

MISE EN COMMUN DES DEUX PREMIERES CATEGORIES PAR UN DEBAT MOUVANT

Chacun des participants est amené à révéler aux autres ce qu'il retient et ce qu'il n'a pas compris durant l'ensemble de l'expérimentation. Les autres se place alors soit à ses côtés s'ils sont d'accords, soit ailleurs dans la pièce s'ils ne sont pas d'accords. L'un de ceux qui a compris le concept dont il est question explique alors aux autres ce qu'il a compris. Ainsi s'organise un échange entre les participants.

UNE MISE EN COMMUN DE CE QUI S'EST DEPLACÉ POUR LES PARTICIPANTS

Chacun des participants doit livrer aux autres une transformation effective ou visée de ses pratiques à partir de ce qui s'est passé durant l'expérimentation. Après un travail de regroupement et de reformulation, chacun devra dire ce qu'il souhaiterait « prendre » dans les transformations des autres.

A l'issue de ces échanges, nous aborderons la dernière catégorie, en mettant en discussion les interpellations plus personnelles produites par l'expérimentation.