



**Parcours d'expérience
Modèles socio-économiques des têtes de réseau de
proximité de Jeunesse et d'Education Populaire**

Rapport de la recherche-action

30 avril 2019

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

En partenariat avec :

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

Qui est Le RAMEAU ?

- Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes** au service du bien commun.
- Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie**, mises à disposition de tous en open source.
- Une démarche de **recherche fondée sur 3 leviers** : les dialogues de gouvernance avec suivi sur 36 mois minimum, les études scientifiques et la mise en débat entre acteurs, notamment sur les territoires

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en chiffres

Association d'intérêt général, créée en 2006

10 ans de recherche appliquée

500 organisations bénéficiaires

850 expérimentations de terrain
50 études de référence
30 groupes de réflexion prospective

50 M€ mobilisés pour le changement d'échelle d'innovations sociétales

1,5 M€ de budget / 8 permanents
et 8 contributeurs réguliers

En co-construction avec notamment



Quel a été le cheminement de recherche empirique ?



Le cheminement d'une réflexion décennale

- 2008** : Lancement d'une expérimentation sur l'accompagnement à la transformation des modèles socio-économiques associatifs
- 2010** : 1^{ère} modélisation des résultats (*sur la base des résultats autour de 40 projets associatifs*)
- 2011-2013** : Réflexion collective d'une douzaine d'acteurs de l'accompagnement associatif (*Avisé, FONDA, France Active, Le RAMEAU...*)
- 2014** : Note collective portée par le Mouvement Associatif (CPCA), et lancement d'une expérimentation collective par le CR-DLA-Environnement
- 2015** : Expérimentation collective auprès d'un panel d'associations environnementales, puis auprès de têtes de réseaux régionales en Rhône-Alpes
- 2016** : Evaluation, capitalisation et modélisation des résultats
- 2017** : Mise en partage au travers de la plateforme Trajectoire socio-économique

Un cheminement des enjeux à la pratiques fondé sur un travail collectif co-construit avec les associations de terrain pour répondre à leurs besoins

© Le RAMEAU / 2019

Un modèle de recherche atypique, issu du terrain qui modélise ses résultats après un minimum de 5 à 7 ans par programme

10 ans de cheminement sur les modèles socio-économiques avec plus de 200 associations riches de leur diversité

Un très fort investissement sur la capitalisation, la modélisation et la mise en partage des résultats sur les modèles socio-économiques d'intérêt général

► **Contexte et objectifs du parcours d'expérience FONJEP**

Le parcours d'expérience en synthèse

Résultats du parcours « modèles socio-économiques »

Mise en perspective de la recherche-action

Annexes

- Descriptif méthodologique du parcours d'expérience
- Monographie des 12 têtes de réseau pilotes
- Les missions d'intérêt général des associations
- Les enseignements sur les modèles socio-économiques associatifs
- Etude de cas

Contexte du secteur associatif français

- ❑ Face à « **l'effet ciseau** » de ressources qui se raréfient alors que les besoins sociétaux augmentent, toutes les organisations sont contraintes de revoir leur modèle socio-économique.
- ❑ Les **associations ne pas les seules à être confrontées à cette équation**, mais leur modèle étant efficient par nature est plus impacté que les autres organisations.
- ❑ Elles sont à la manœuvre et **réinventent des modèles qui hybrident leurs ressources, qu'elles soient financières, humaines ou d'alliances innovantes.**
- ❑ C'est sur les territoires que cette créativité se développe, et les têtes de réseau de proximité en sont les bons observateurs !

Un nouvel équilibre systémique



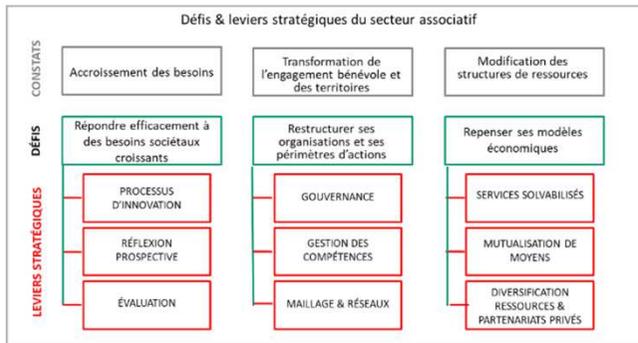
L'équation entre l'accroissement des besoins et la raréfaction des ressources oblige à réinventer les modèles

Être à l'écoute de la capacité d'innovation des acteurs de proximité

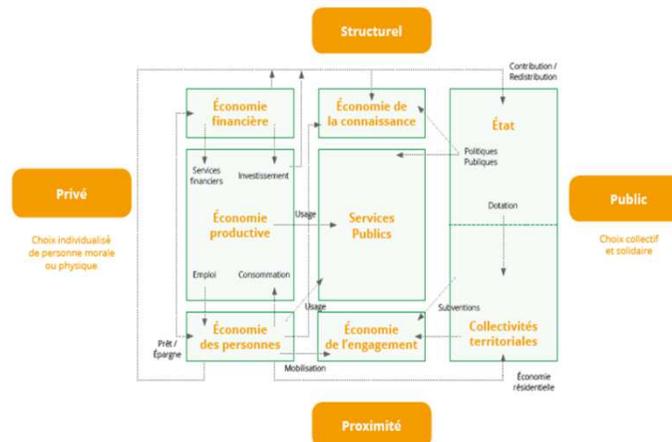
Consolider les acteurs associatifs

Valoriser la capacité d'innovation territoriale

Répondre aux besoins d'intérêt général



La vision systémique de l'économie



Source : Le RAMEAU

Pérennité : la mutation du modèle socio-économique est parfois un enjeu de survie pour les acteurs associatifs

Positionnement : les associations ont un positionnement privilégié sur les territoires

Mobilisation : les associations portent trois missions structurantes pour l'intérêt général

Un triple enjeu de se mobiliser collectivement pour accompagner les associations et les territoires dans leurs mutations

Modalités de mobilisation : S'approprier l'expérience des pionniers pour se positionner

Disposer d'une capitalisation active

Concevoir et structurer une diversité de méthodes d'appropriation

Articuler les solutions



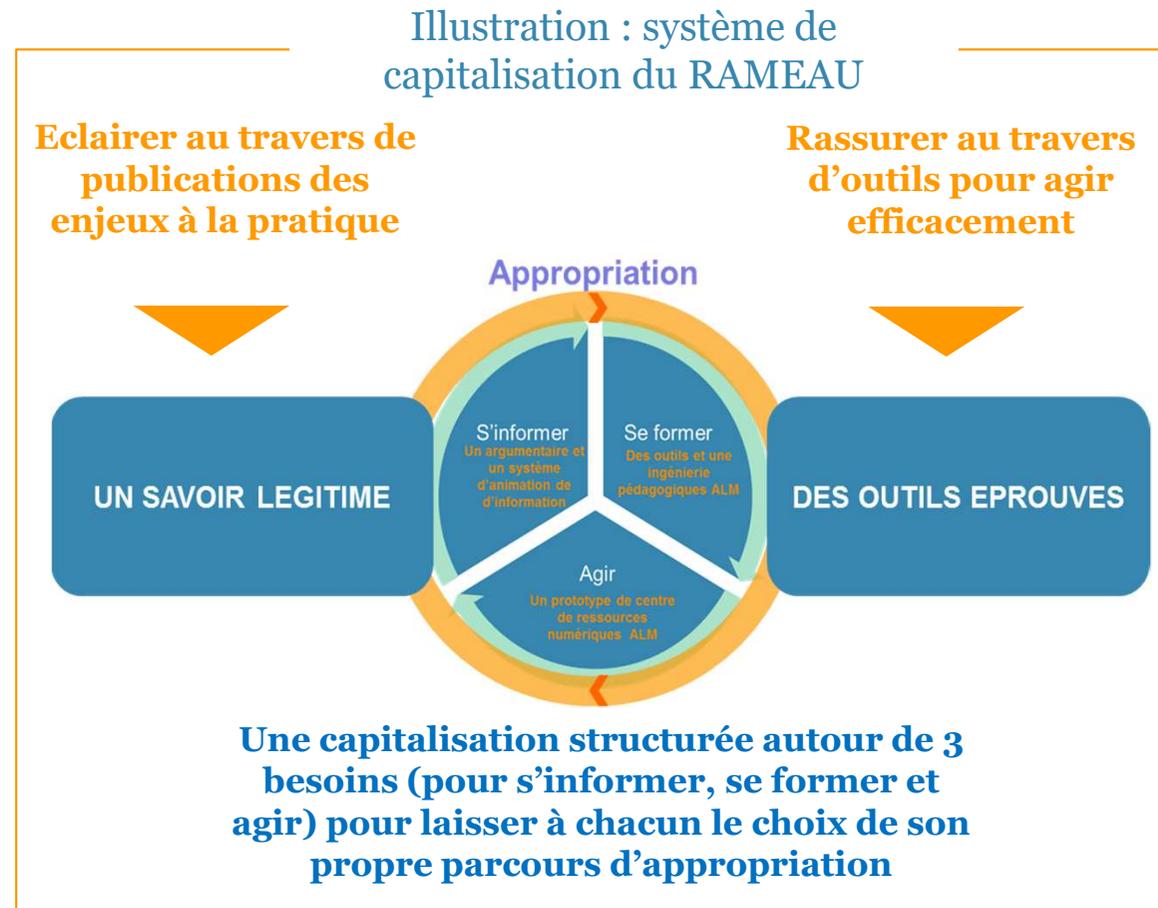
3 étapes ont été nécessaires pour élaborer un système d'appropriation collectif... toujours en construction

L'élaboration du système d'appropriation :

Etape 1 – Pourquoi une capitalisation active ?

- Un système d'appropriation doit reposer sur un **savoir qualifié** et sur des **outils éprouvés**... et laisser à chacun le choix de son propre chemin pour (ré)inventer la solution qui lui convient.
- Le cheminement décennal du RAMEAU a permis d'observer les enjeux et les pratiques des associations et d'en modéliser les enseignements (cf. annexe 4).
- Disposer d'une capitalisation active répond à un **triple objectif** :
 - **Permettre aux associations de se positionner** dans leur écosystème : prendre de la hauteur et valoriser leurs initiatives,
 - **Permettre à l'écosystème de comprendre** les spécificités des associations et leur valeur ajoutée,
 - **Favoriser** entre les associations et leurs partenaires **un dialogue constructif**.

Sortir de la normalisation, et valoriser les spécificités des associations



L'élaboration du système d'appropriation : Etape 2 – Pourquoi créer une diversité de méthodes ?

La modélisation des résultats doit être une méthode d'**aide à la décision** pour se repérer et se positionner, et non pas la promotion de « modèles standards » qui s'imposent à tous ; ce qui serait un total contresens par rapport à l'objectif de capitalisation active

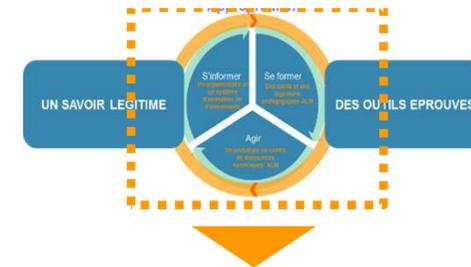
Tester des méthodes complémentaires d'appropriation permet de :

- **Mettre en partage** de manière simple les pratiques innovantes,
- **Susciter des débats à partir de réalités de terrain** et non pas d'interprétations *a priori*,
- **Apprendre collectivement** des « succès et erreurs » des pionniers qui ont pris des risques.

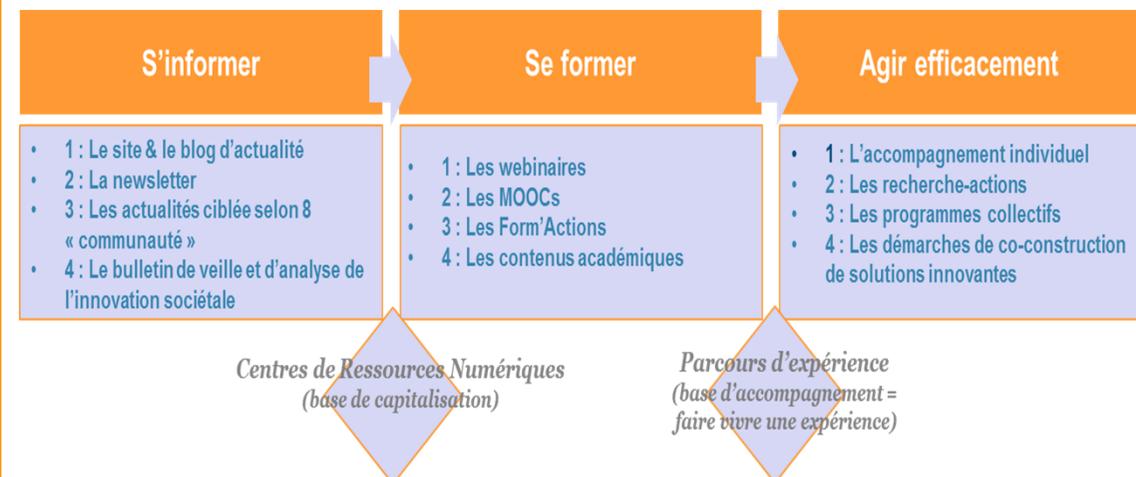
Cette **diversité de méthode** permet ensuite à chacun d'identifier le **panel d'outils** le plus pertinent pour lui

Concevoir et tester une diversité d'outils pour permettre à chacun de trouver une solution adaptée selon sa maturité et ses besoins

Illustration : les outils proposés par Le RAMEAU



Proposer différents types d'outils selon les besoins



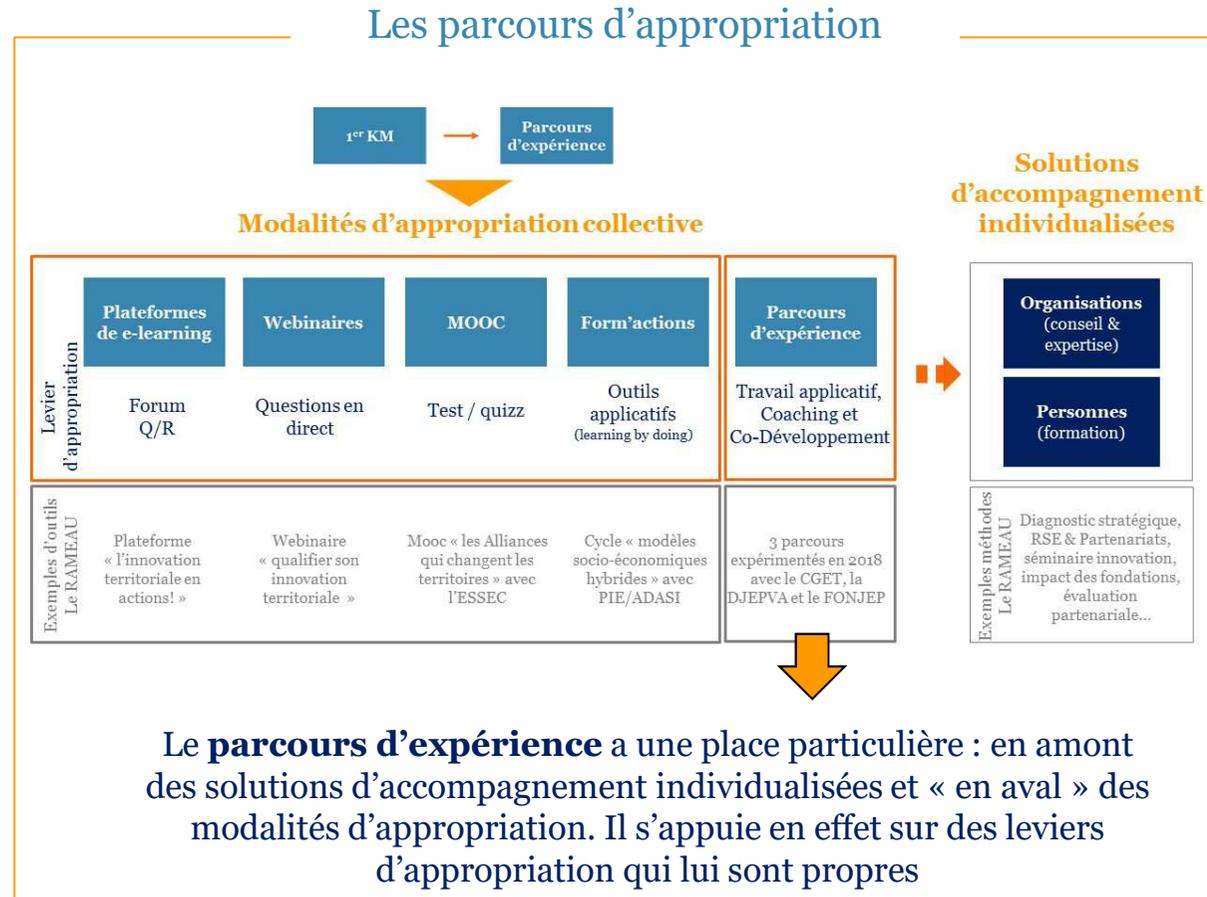
L'élaboration du système d'appropriation :

Etape 3 – Pourquoi articuler les solutions ?

Il n'existe pas de méthode universelle car les **objectifs, besoins et niveaux de maturité des acteurs sont différents**.

- Les **outils et méthodes doivent être déclinés** pour que chacun puisse mieux concevoir son propre cheminement
- Le plus complexe et le plus structurant est le **1^{er} kilomètre**, c'est-à-dire celui qui part de la personne / l'organisation la plus éloignée du sujet pour lui permettre de l'appréhender simplement.

Il est donc important de **pouvoir articuler ces modalités pour couvrir les besoins du plus grand nombre**.



Proposer des solutions articulées pour permettre à chacun de s'approprier les outils et méthodes selon le rythme et les modalités les plus adaptés

Objectifs du parcours d'expérience FONJEP

Pour les têtes de réseau pilotes

Pour le FONJEP

Pour Le RAMEAU



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



Se consolider : prendre du recul sur son modèle socio-économique pour mieux choisir les leviers adaptés

Positionnement : accompagner l'une des transformations majeures du secteur associatif

Transfert : tester les modalités de partage des fruits d'une décennie de recherche pour outiller les associations

Analyser la double déclinaison sectorielle et territoriale d'une décennie de recherche empirique sur les modèles socio-économiques associatifs

Contexte et objectifs du parcours d'expérience FONJEP

▶ **Le parcours d'expérience en synthèse**

Résultats du parcours « modèles socio-économiques »

Mise en perspective de la recherche-action

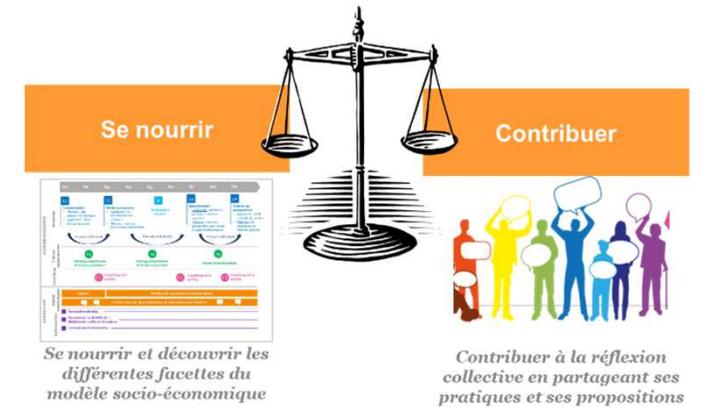
Annexes

- Descriptif méthodologique du parcours d'expérience
- Monographie des 12 têtes de réseau pilotes
- Les missions d'intérêt général des associations
- Les enseignements sur les modèles socio-économiques associatifs
- Etude de cas

Se positionner dans un contexte en évolution

Une projection pour mieux anticiper ses besoins

Résultats attendus



Objectif : aider les participants à (re)définir le modèle socio-économique adapté à leur projet

Méthode : 3 temps pour définir le modèle actuel, se projeter et établir la trajectoire pour parvenir à l'objectif souhaité

Ciblage : se nourrir des « balises » en matière de modèles socio-économiques, et nourrir la démarche collective

Une démarche pour consolider les têtes de réseau de proximité tout en co-construisant un outil pour le FONJEP

Les modalités du parcours « modèles socio-économiques »

Un cheminement de 9 mois entre pairs

Un cheminement en 4 séquences réparties sur 9 mois articulées autour :

- 4 sessions collectives d'apprentissage et des temps individuels,
- Des apports théoriques, des témoignages de pairs et de décideurs, et des mises en situation pratiques et applicatives,
- Une animation continue (outils numériques, temps d'échanges et d'inspiration informels)

Parcours : un parcours apprenant mixant les modalités pratiques (form'action, co-développement et coaching)

Des modalités complémentaires

Chaque séquence est structurée autour d'une session collective qui comporte 3 types d'animation

- Prise de recul par rapport à la situation de l'écosystème (autour d'un savoir qualifié, chiffrés et illustrés)
- Réflexions sur l'application pour les projets de chaque participant
- Séances de co-développement

Modalités : une pédagogie innovante de co-développement applicatif

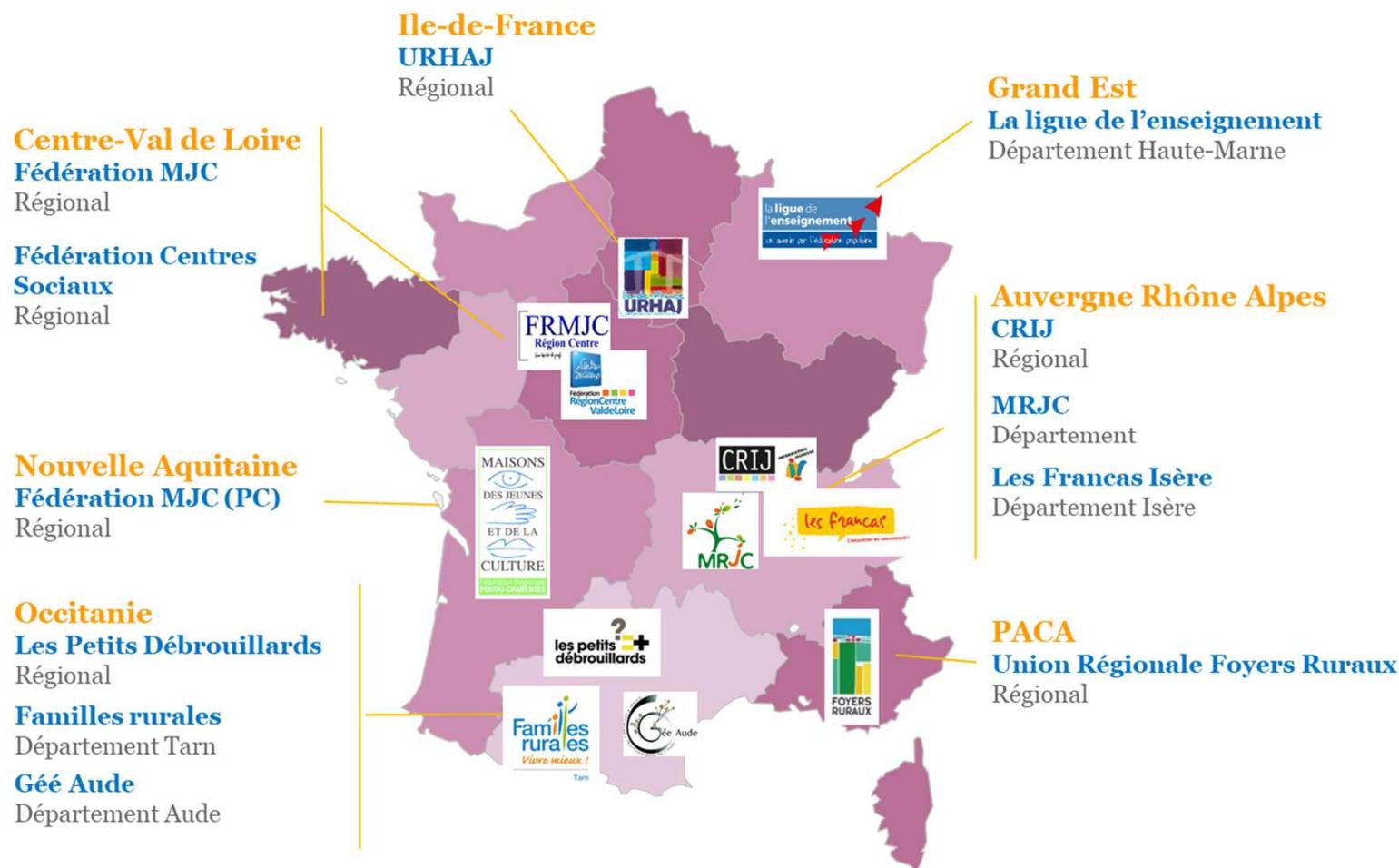
Un outillage très structurant pour accompagner la démarche



Outillage : une mise en situation qui permet d'apprendre en faisant... et en se référant à la capitalisation

Une démarche de co-construction apprenante, sur la base de la capitalisation du RAMEAU, pour consolider les têtes de réseau de proximité

Les têtes de réseau pilotes du parcours « modèles socio-économiques »



12 têtes de réseau de proximité, régionales et départementales, sur une diversité de domaine de la Jeunesse et de l'Education Populaire

Contexte et objectifs du parcours d'expérience FONJEP

Le parcours d'expérience en synthèse

▶ **Résultats du parcours « modèles socio-économiques »**

Mise en perspective de la recherche-action

Annexes

- Descriptif méthodologique du parcours d'expérience
- Monographie des 12 têtes de réseau pilotes
- Les missions d'intérêt général des associations
- Les enseignements sur les modèles socio-économiques associatifs
- Etude de cas

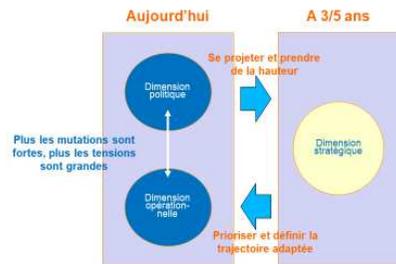
Articuler activités / leviers socio-économiques

Passer de la description à la projection

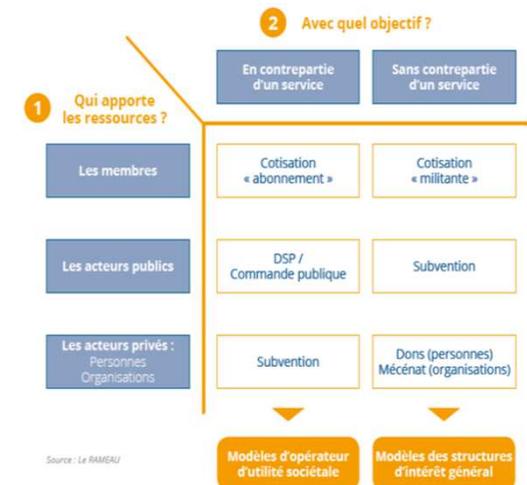
Ne pas confondre intérêt général et utilité sociale



L'utilité de la démarche stratégique :
La distanciation



La démarche stratégique permet de se projeter à 3-5 ans, et donc de se « détacher » des contraintes politiques et opérationnelles actuelles



Cohérence : une articulation activités / MSE efficace pour « inventer » son propre modèle

Projection : une force de description qu'il n'est pas simple de traduire en projection (distanciation de la dimension stratégique)

Spécificité : une difficulté à appréhender les caractéristiques d'un modèle d'intérêt général

La recherche-action confirme le besoin d'éclairer concrètement la notion de MSE, et le rôle des têtes de réseau pour y contribuer... en consolidant leur propre modèle

Enseignements du parcours d'expérience (2/4): L'articulation activités / leviers socio-économiques

❑ Des participants qui ont une bonne compréhension du lien nécessaire entre missions et modèle socio-économique :

- Appropriation de la cartographie des missions des têtes de réseau,
- Appropriation des principes du modèle socio-économique.

❑ Une conscience forte des enjeux liés au modèle socio-économique :

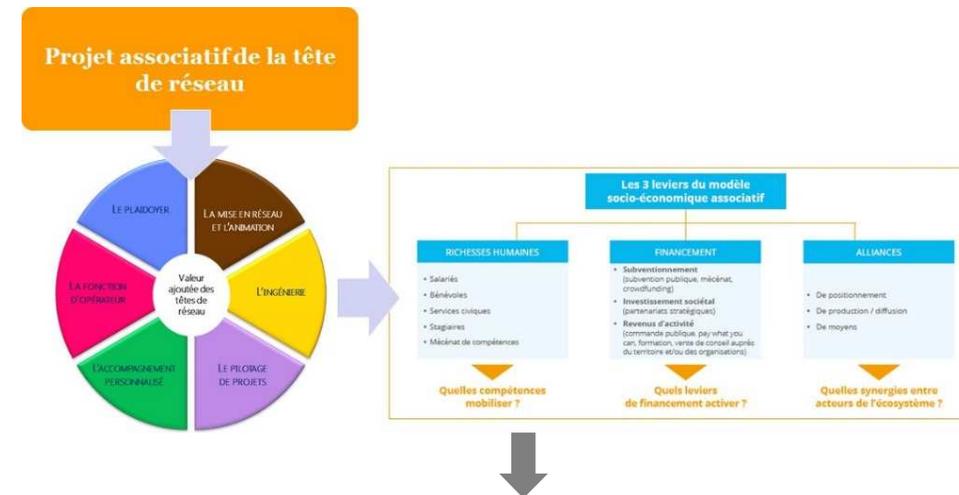
- Des réflexions déjà entamées sur le sujet, pour la plupart,
- Des enjeux qui ne sont pas du même ordre selon les acteurs
 - Pour certains, des enjeux de consolidation, voire de survie (court terme),
 - Pour d'autres un besoin d'anticipation de leur modèle futur (moyen terme),
 - Pour d'autres un levier de mobilisation

❑ Des têtes de réseau de proximité en lien avec leur écosystème local :

- Des enjeux spécifiques selon l'échelon territorial (cf. infra)

Un cheminement stratégique sur la transformation du modèle socio-économique

Lien entre missions et modèle socio-économique



Le modèle socio-économique, c'est la manière de mobiliser les énergies nécessaires au service du projet associatif

Enseignements du parcours d'expérience (3/4): De la description de l'existant à la projection vers l'avenir

□ En pratique, des approches différentes pour aborder la question du modèle socio-économique :

- Dans la majorité, **une approche sous l'angle « politique »**...
- ... avant d'appréhender la dimension avec **une approche plus stratégique : nécessité d'adapter le modèle à l'évolution des missions.**

□ Une difficulté parfois à dépasser le clivage « politique / technique » :

- **Entre les élus** (... qui décident des orientations) **et les équipes** (... qui sont chargés de mettre en œuvre le projet),
- ... **mais aussi entre les enjeux de mutation de l'écosystème** (... quels modèles économiques souhaités pour l'avenir) **et le principe de réalité de son propre modèle** (... comment pérenniser son projet).

□ Une distanciation qui est très appréciée lorsqu'elle est comprise comme :

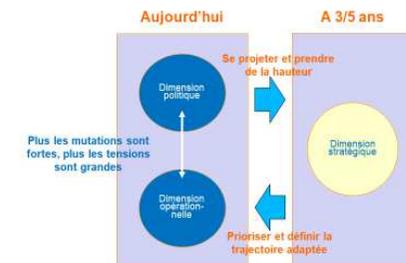
- Un moyen de poser des hypothèses et des scénarii... avant de décider de la meilleure solution pour son organisation,
- Un moyen de créer un dialogue constructif sur un sujet très souvent sensible, voire impossible dans certains cas.

L'exercice stratégique n'est pas simple à distinguer de la vision politique pour certaines têtes de réseau

Positionnement de la démarche stratégique



L'utilité de la démarche stratégique :
La distanciation



La démarche stratégique permet de se projeter à 3-5 ans, et donc de se « détacher » des contraintes politiques et opérationnelles actuelles



La démarche stratégique permet de sortir de « l'impasse » d'une équation parfois impossible entre la vision d'une nécessaire transformation de société et les réalités de terrain de la pérennisation de son projet

Enseignements du parcours d'expérience (4/4):

Ne pas confondre intérêt général et utilité sociale

❑ Une distinction fondamentale :

- Les modèles socio-économiques d'utilité sociale repose structurellement sur un revenu d'activité
- ... alors que ceux des structures d'intérêt général ne le peuvent pas... ce qui leur donne des droits spécifiques (bénévolat, mécénat...)

❑ En pratique, il y a une très grande confusion :

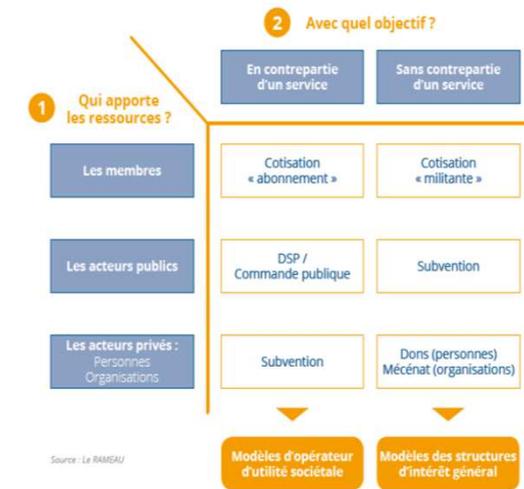
- Dans la majorité, la distinction n'est pas perçue...
- ... ce qui réduit considérablement la possibilité de **mettre en valeur ses spécificités**.

❑ Une confusion triplement préjudiciable :

- Pour les structures, **cela réduit leur capacité à valoriser leurs missions d'intérêt général**,
- Pour l'écosystème, **cela met en risque les dispositifs spécifiques aux missions d'intérêt général qui sont parfois mobilisés à contre sens**,
- Pour les partenaires publics et privés, **cela ne permet de qualifier et de distinguer ce qui relève de modèles de subventionnement et d'investissement, et crée de la confusion dans la sémantique qui rend difficile, voire parfois impossible un dialogue serein sur les mutations des modèles socio-économiques**.

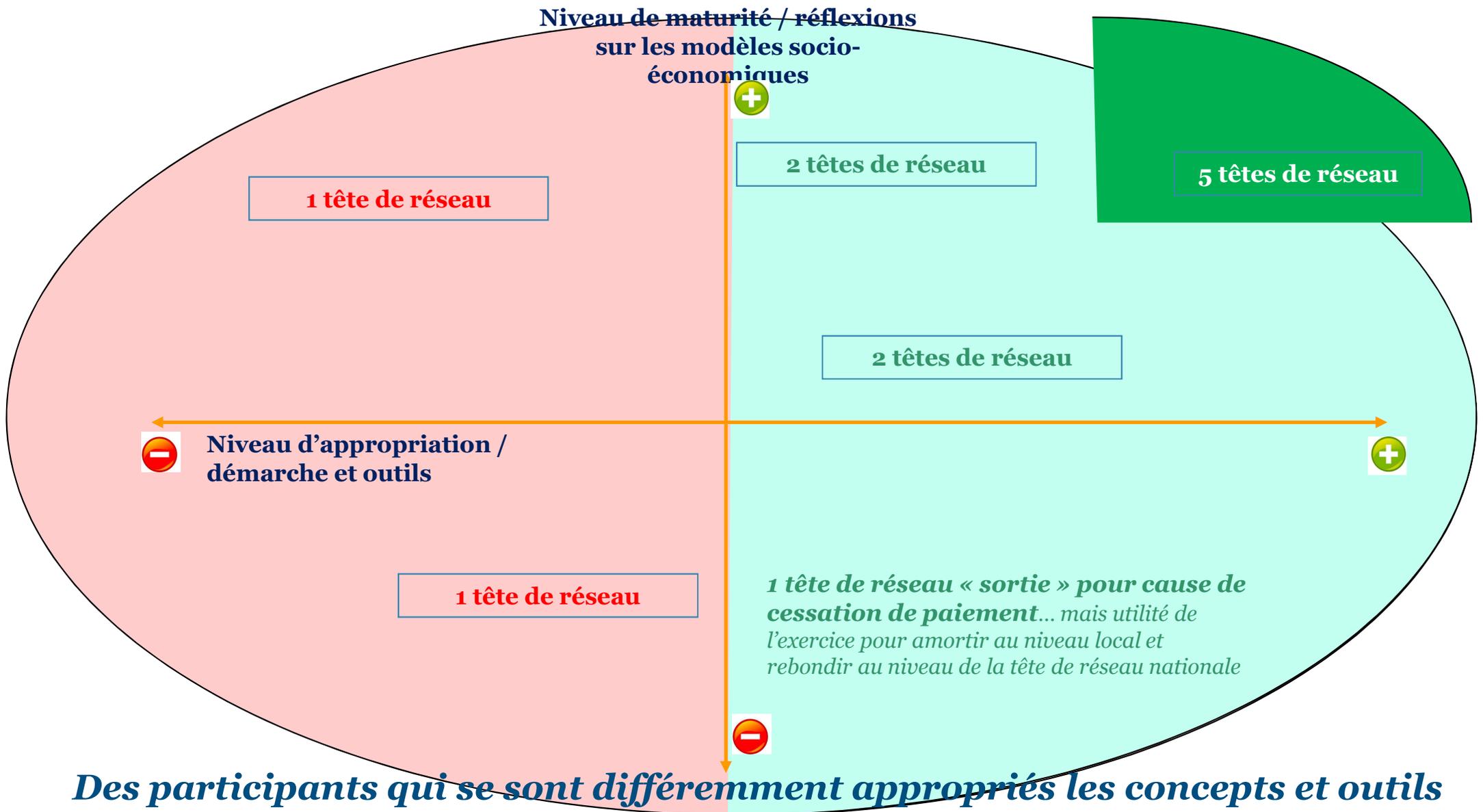
Un cheminement qui confirme que les enjeux de pédagogie nécessaires sur les spécificités des modèles qualifiés d'intérêt général

Distinction entre modèles d'intérêt général et d'utilité sociale



La distinction essentielle entre les modèles n'est pas toujours perçue

Analyse des résultats pour les participants



Hypothèse sur les spécificités JEP

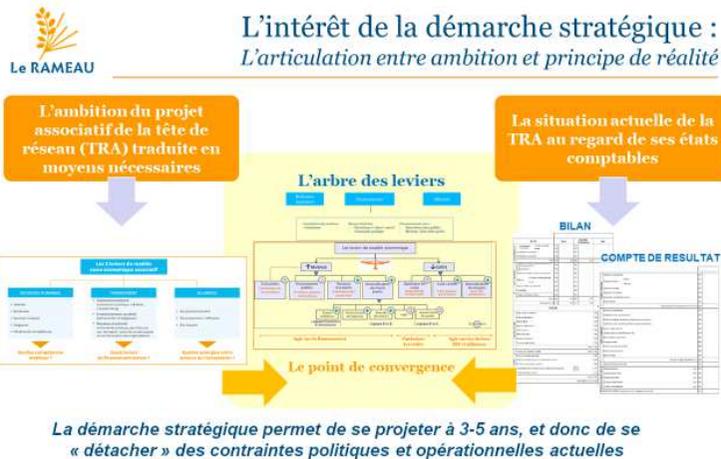
Spécificités sur la mission

Place de l'économie dans le secteur :

- ❑ **Lutte contre la précarité** : au cœur du projet
- ❑ **Sanitaire & social** : gestion d'établissement
- ❑ **SIAE** : intrinsèque à la mission
- ❑ **Environnement** : approche internationale plus sensible

Intérêt général : l'un des secteurs les moins directement exposé à la dimension économique

Hypothèse : le secteur JEP aborde l'économie prioritairement par sa dimension politique, tant pour des raisons structurelles que par construction



Spécificités sur le modèle

Les modèles socio-économiques d'intérêt général

Contribution des membres		Revenus d'activité		Financement / solvabilisation par un tiers		
M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Autonomie des membres	Prestations et valorisation de savoir-faire	Opérateur de politique publique	Subvention publique	Abonnement	Mobilisation privée	Modèle mutualisé
			Financements publics	Financements privés		

7 modèles structurels¹ autour desquels chaque association trouve son propre « barycentre »

Structurellement : un modèle historique très lié à la subvention

Point d'attention sur les articulations territoriales



Missions : un périmètre adapté à la spécificité du projet et à sa dimension sectorielle

Complémentarité : une articulation territoriale qui reste à inventer collectivement, en interne comme au niveau de l'écosystème

Un « je(u) collectif » qui reste à inventer, les têtes de réseau de proximité en sont les acteurs clés car au croisement d'un double regard sectoriel / territorial

Retour d'expérience sur les modalités (1/3):

La méthode du parcours sur 9 mois

- ❑ **Un lieu de partage** entre têtes de réseau de niveaux territoriaux et de domaines d'intervention différents, mais avec des enjeux partagés.
- ❑ **Une réflexion qui est séquencée pour permettre une appropriation au fur et à mesure du sujet et de sa complexité :**
 - Dans le temps, 4 séquences : 4 thèmes de réflexion, du plus rétrospectif au plus prospectif notamment entre S2 et S3,
 - Au sein de chaque séquence : un temps de préparation, un temps d'échanges et de co-développement en sous-groupes, un temps collectif.
- ❑ **Une réflexion qui est accompagnée mais qui « oblige » à l'autonomie (« learning by doing ») :**
 - D'abord, des outils de préparation en amont des sessions collectives,
 - Puis des apports d'expertises lors des sessions collectives,
 - Et du coaching individuel pour réassurer et vérifier la bonne appropriation des outils.
- ❑ **Une articulation d'outils d'application et d'outils de référence.**

1ers feedbacks des participants

- Un **groupe** de 12 structures : « **trop dense** », pas assez de temps consacré à chacun lors des sessions collectives
- Un **séquencement** qui n'a pas toujours été compris (notamment après S2), jugé par certains trop rapproché (pas assez de temps entre les sessions)
- Des **outils** appropriés dans des temporalités différentes. Une difficulté à formaliser et synthétiser

Une méthode qui permet une prise en main des outils

❑ **Le coaching : une réponse à 4 besoins exprimés dans le cadre de ce parcours :**

- Un moyen de s'appropriier les outils, le cadre de réflexion et les modalités de partage,
- Un moyen d'avancer pour gérer les différences de temporalité,
- Se ré-assurer,
- Aller plus loin.

❑ **Le principe : « liberté et autonomie » :**

- 1 jour de coaching dédié par participant au cours du parcours,
- Activé par les participants en fonction de leurs besoins au cours de la 1^{ère} partie du parcours,
- Un suivi « proactif » entre la session 2 et 3 (vérifier que ceux qui ne sont pas très demandeurs, avancent quand même) et la session 3 et 4.

❑ **Un besoin de faire le lien entre coaching et les outils d'application et de référence – Le coach = un facilitateur de l'appropriation, un prolongement des sessions collectives.**

Profils des participants

En session : des participants participatifs et impliqués en session, assidus.

En inter session, une majorité des acteurs qui s'immergent dans les travaux préparatoires.

Des acteurs en majorité demandeurs de coaching après S2

Des modalités de coaching qui s'adaptent en fonction des participants

❑ **La mise en œuvre d'un parcours d'expérience suppose d'assurer une diversité d'actions / de compétences.**

❑ **5 compétences complémentaires sont à mobiliser :**

➤ **L'animation des sessions :**

- Mettre en place une dynamique de groupe et la confiance,
- Articuler les supports de préparation, réagir aux échanges,
- Coordonner l'intervention d'experts (notamment sur les apports théoriques).

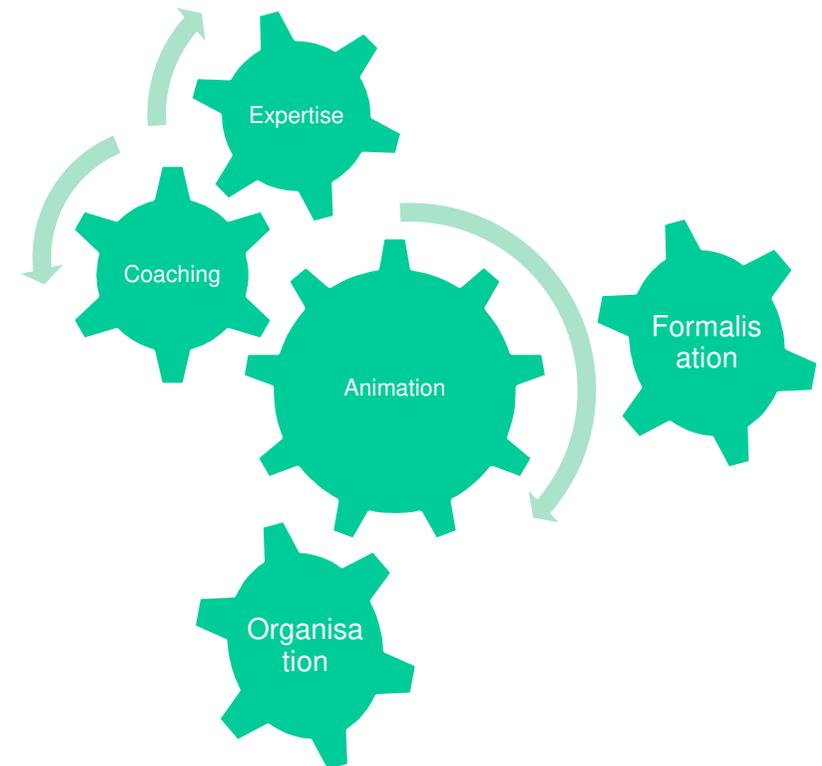
➤ **Apports d'expertises** sur les modèles socio-économiques, mise en perspective, ...

➤ **Le coaching (cf. supra)**

➤ **La formalisation** des supports des sessions, des synthèses par participants, de l'évaluation.

➤ **L'organisation des sessions collectives :**

- Identifier des dates, des salles, suivre les présents, ... des tâches chronophages



***Des actions à prendre en compte pour définir les conditions de reproductibilité
(compétences à mobiliser, investissement à prévoir).***

❑ 2 temps d'évaluation réalisés :

- Evaluation à mi chemin, après la session 2 (questionnaire individuel administré par un tiers),
- Evaluation in fine réalisée lors de la session 4 (mis en débat collectif).

❑ 2 niveaux d'évaluation à l'issue du parcours :

- Une évaluation du parcours par chacune des têtes de réseau participants, (cf. slide sur les recommandations),
- Une évaluation de chaque tête de réseau par l'équipe projet. Cela se matérialise par une analyse de synthèse remise à chacun des participants sur le cheminement réalisé.

Retours d'expérience (principes à intégrer en cible)

3 temps d'évaluation à réaliser :

- A mi parcours sous forme de questionnaire (identifier les éventuels points de blocage de chacun / ajuster la méthode aux besoins)
- In fine lors de la session 4,
- Post parcours, 9 mois après (résultats concrets) sous forme de questionnaire (le même qu'à mi parcours)

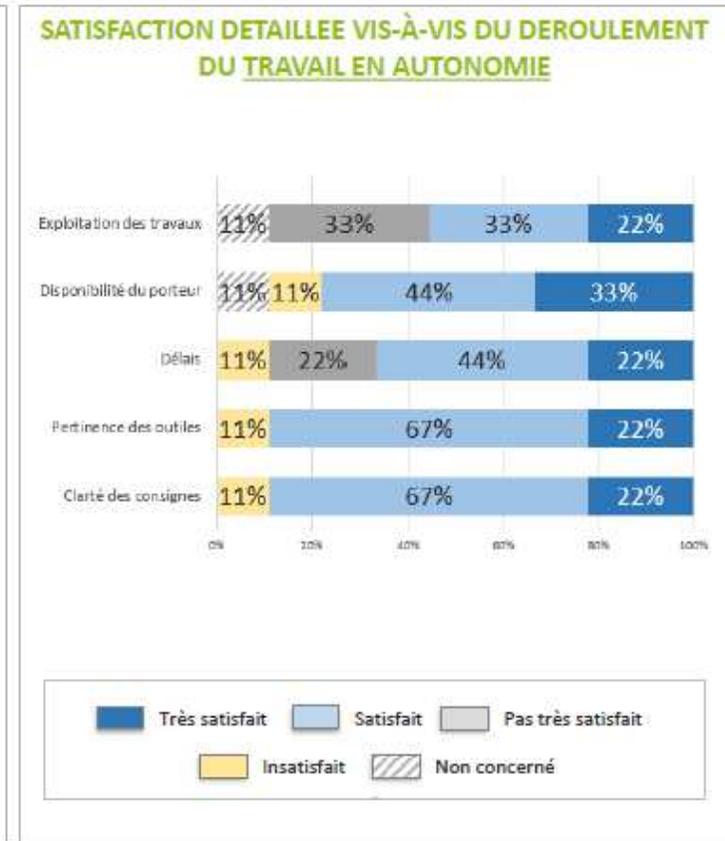
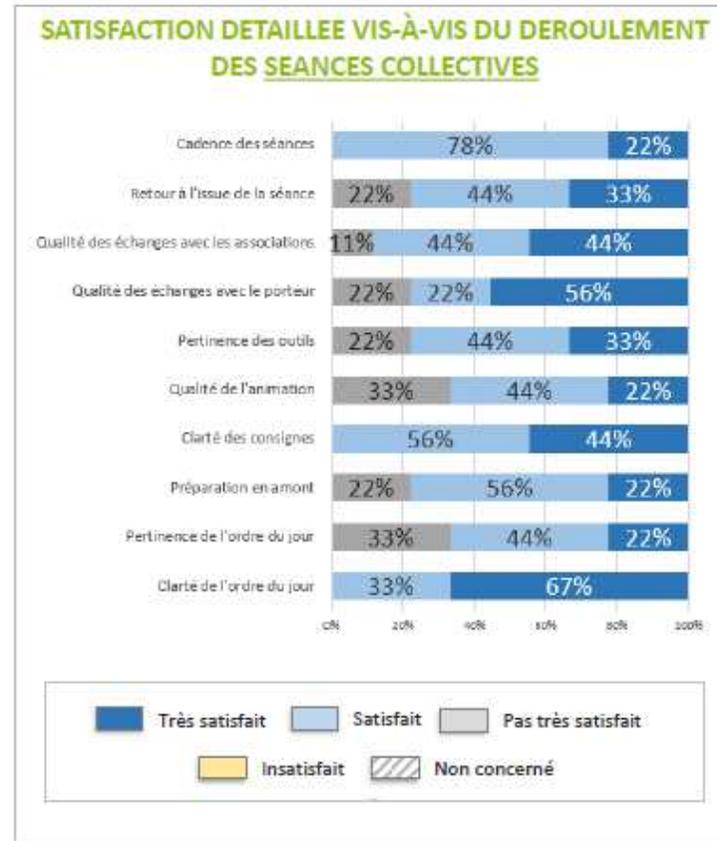
Différents temps d'évaluation ont permis de déterminer le cheminement réalisé par chacun et ce qu'il reste à améliorer collectivement

Satisfaction globale quant au déroulé

POINTS CLES DES RETOURS QUALITATIFS

- Des intervenants accessibles et de bon conseil
- Une démarche enrichissante
- Des contenus de qualité
- Des enseignements retirés des autres têtes de réseau
- Un problème d'équilibre entre les travaux individuels et les temps de partage entre associations et des difficultés à tenir le timing des journées collectives
- Des échanges associations/associations et associations/porteurs décevants
- Un manque de temps pour transmettre les travaux en interne de l'association

Satisfaction détaillée quant au déroulé



Une évaluation globalement satisfaisante avec des points d'attention sur les sessions collectives et les travaux inter sessions qui ont été pris en compte dans la suite du cheminement

Evaluation du parcours (3/3) :

A la fin du parcours (partagés au cours de la session 4)

Sessions collectives

- Une bonne temporalité : 9 mois et temps entre chaque session
-  - Avoir mixé différents échelons territoriaux
- Les échanges entre participants et l'ambiance à la fois sérieuse et conviviale
-
- Avoir plus de débats sur certains sujets à fort enjeux
-  - Accroître les illustrations / cas pratiques

Outils proposés / méthodologie

- Une méthodologie très cadrée (décortiquer la réflexion)
-  - Les données chiffrées sur les tendances
- Le diagnostic « Missions /Modèle socio-économique » (valorisation de l'existant)
-
-  - Un vocabulaire non usité : un frein pour certains, une opportunité « effet miroir » pour d'autres
- 

Coaching

- Effet miroir des réflexions, reformulations très utiles
-  - Appui aux réflexions
- Facilite la compréhension des sujets et des outils

Points d'attention

-  - La démarche proposée est un moyen pour mobiliser en interne (opérationnels et élus) : outil très précieux



Un temps de travail en inter session à ne pas sous-estimer et à afficher avant le début du parcours

***Des résultats jugés positifs par les participants ;
des améliorations à prendre en compte pour reproduire le parcours***

Pour tous

- **Rapport de synthèse du cheminement**
(présent rapport)

Pour les têtes de réseau

- **12 diagnostics :**
 - Rapport consolidé pour chaque tête de réseau des travaux qu'ils ont réalisés,
 - Analyse / synthèse vu des accompagnateurs
- **Outils applicatifs pour poursuivre et mettre à jour les travaux réalisés** (google drive dédié)

Pour le FONJEP

- **Etat de l'art des travaux sur les modèles socio-économiques**
- **Kit pratique de la méthode d'accompagnement** : supports d'animation et déroulés des sessions (google drive dédié)
- **Outils applicatifs à destination des têtes de réseau** (google drive dédié)

Le Centre de capitalisation des travaux du RAMEAU

La plateforme pédagogique du CR-DLA-Environnement

CENTRE DE RESSOURCES NUMERIQUES « Modèles socio-économiques »

PLATEFORME « Trajectoire socio-économique »



<https://modelecoassociatif.wordpress.com/>

<http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>

**2 outils complémentaires au service des associations
et de leurs accompagnateurs**

Contexte et objectifs du parcours d'expérience FONJEP

Le parcours d'expérience en synthèse

Résultats du parcours « modèles socio-économiques »

► **Mise en perspective de la recherche-action**

Annexes

- Descriptif méthodologique du parcours d'expérience
- Monographie des 12 têtes de réseau pilotes
- Les missions d'intérêt général des associations
- Les enseignements sur les modèles socio-économiques associatifs
- Etude de cas

Capitaliser & décliner les modes d'appropriation

Consolider les têtes de réseau de proximité

Leadership du FONJEP



Synthèse de la valeur ajoutée des têtes de réseau



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

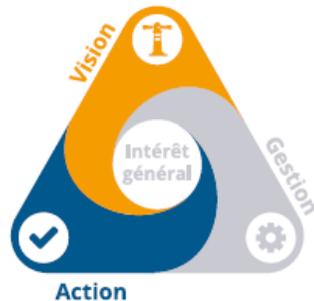
Diversité : concevoir et partager différents moyens pour s'informer, se former et agir au travers de parcours adaptés à la maturité de chacun

Articulation : il y a urgence à « penser » la double articulation sectorielle / territoriale (être plus à l'écoute des têtes de réseau de proximité, véritables « catalyseurs de transformation »)

Responsabilité : de par la mission éducative du secteur et les moyens qui sont les siens, le FONJEP a une responsabilité particulière sur les MSE

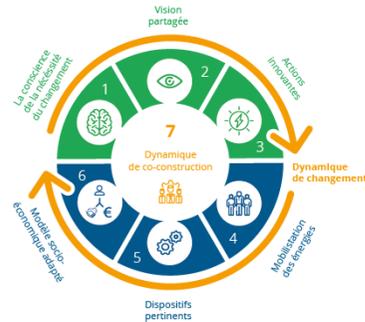
Il y a urgence à outiller les acteurs de terrain et les territoires pour faire des défis actuels de véritables opportunités pour le futur

... avec les mutations de l'intérêt général



... avec la conduite du changement à piloter

Les 7 forces du changement



Source : Le RAMEAU

... avec l'émergence d'alliances innovantes



Action : au-delà de la gestion régulatrice et de la vision partagée, c'est au travers de l'action collective qu'il faut agir

Juste place : le modèle socio-économique n'est qu'un outil ... mais il est structurant (c'est la 6^{ème} force de changement)

Impact : la co-construction est un moyen de répondre aux enjeux communs tout en assurant sa propre évolution

L'évolution des modèles socio-économiques d'intérêt général est au cœur de la transformation de société que nous vivons, c'est une clé de voûte... si nous savons collectivement en faire la pédagogie !



Descriptif méthodologique des parcours d'expérience

ANNEXE – 1

Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

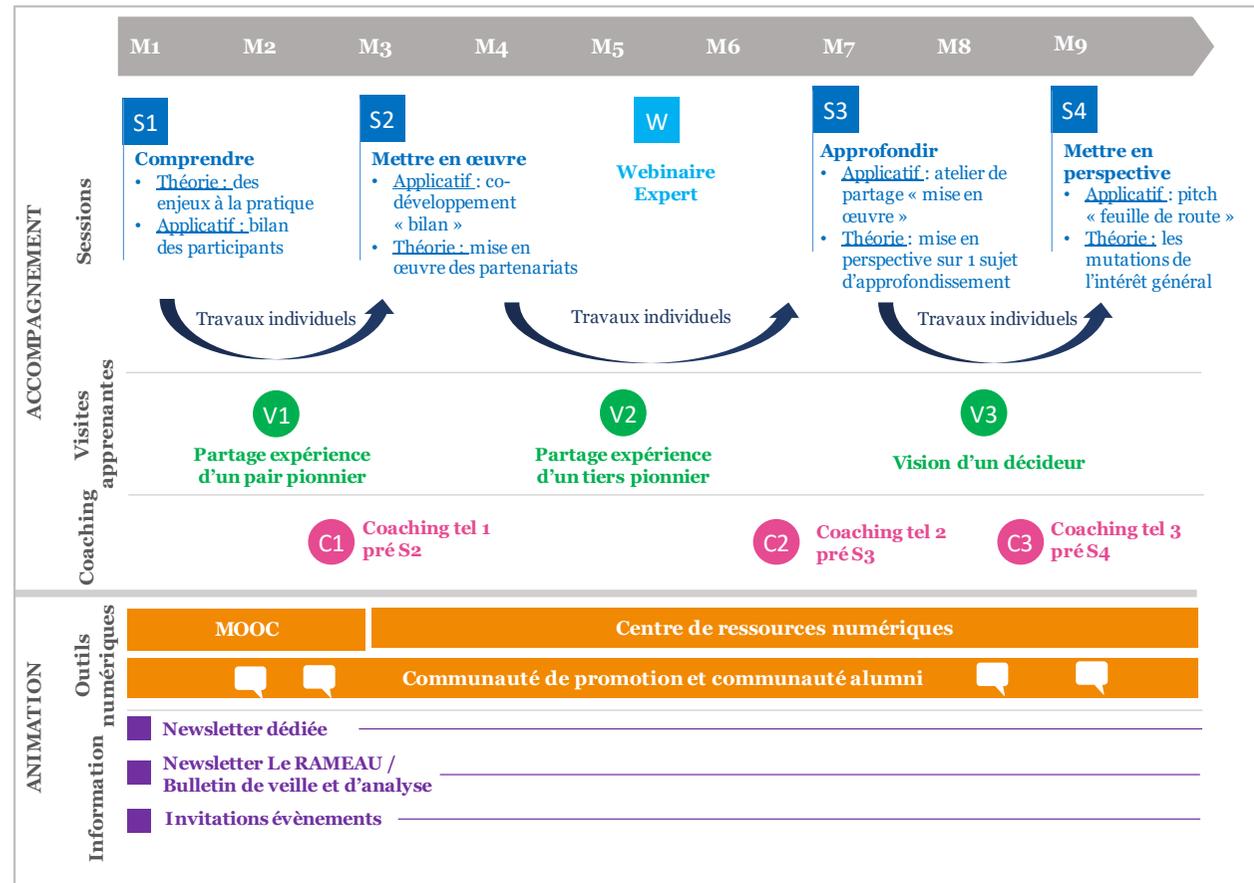
1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr - www.lerameau.fr

Les principes du parcours d'expérience

Un cheminement de 9 mois

Un cheminement en 4 séquences réparties sur 9 mois articulées autour :

- 4 sessions collectives d'apprentissage et des temps individuels,
- Des apports théoriques, des témoignages de pairs et de décideurs, et des mises en situation pratiques et applicatives,
- Une animation continue (outils numériques, temps d'échanges et d'inspiration informels)

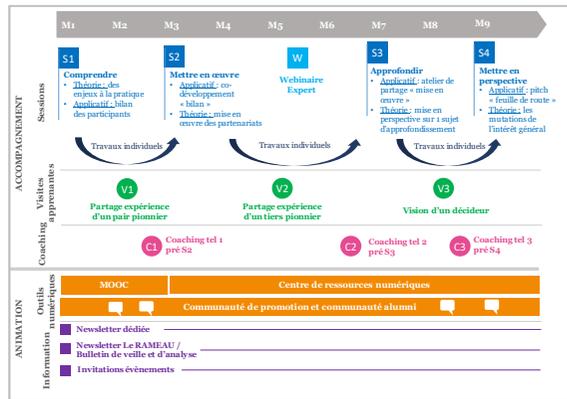


Un parcours alliant différentes modalités pédagogiques pour favoriser l'appropriation par le fait de « vivre une expérience »

Le double objectif du parcours

Se nourrir

Contribuer

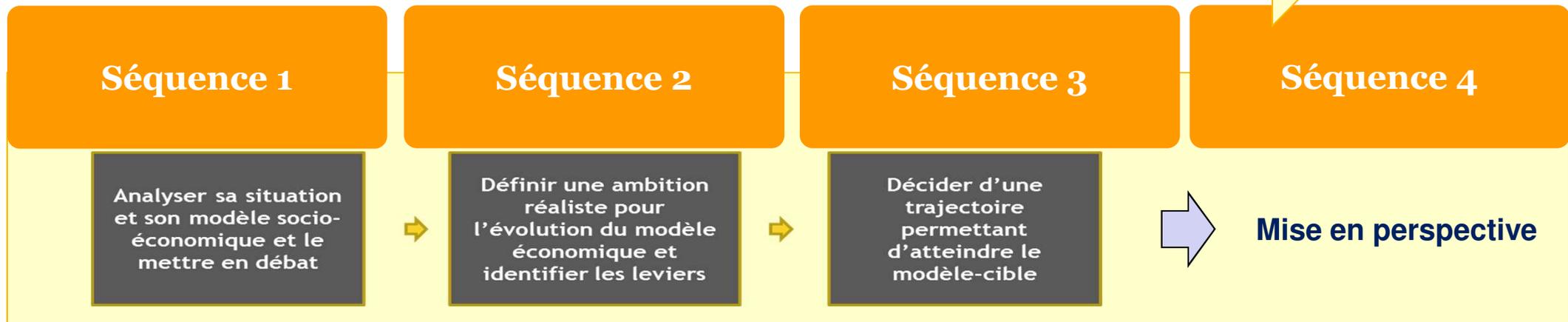


Se nourrir et découvrir les différentes facettes du modèle socio-économique

Contribuer à la réflexion collective en partageant ses pratiques et ses propositions

Le cheminement du parcours d'expérience

Une dynamique d'animation autour d'un parcours en 4 séquences



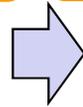
Chaque séquence est structurée autour d'une session collective qui comporte 3 types d'animation

- Prise de recul par rapport à la situation de l'écosystème (autour d'un savoir qualifié, chiffrés et illustrés)
- Réflexions sur l'application pour les projets de chaque participant
- Séances de co-développement

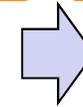
4 séquences rythmées autour de sessions collectives permettant à chacun de répondre à ses enjeux et d'expérimenter une dynamique de co-développement



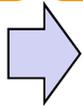
Bilan des missions et de son modèle socio-économique



Réflexions sur ses enjeux et projection



Définition d'une trajectoire / feuille de route



Mise en perspective



Focus sur les missions et son modèle socio-économique
Logique descriptive



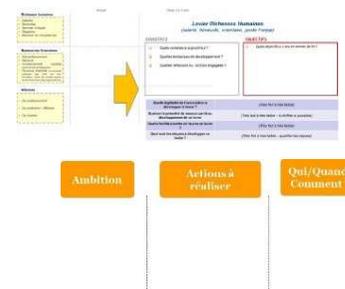
Session collective :
20 septembre

Constats et perspectives	Ambition à 3 ans	Evolution prévisible ou probable des coûts et des recettes	Impacts prévisibles sur le modèle socio-économique
Missions	Quels objectifs d'activité à 3 ans, quantitatifs et qualitatifs ?	Comment voyez-vous les modalités de mise en œuvre de la mission évoluer ? Comment les coûts et les recettes évolueront-ils ?	Quelles conséquences sur l'équilibre des activités ?
	CONSTATS		
	Quelles sont les activités à développer ?	Quelles sont les activités à réduire ?	Quelles sont les activités à maintenir ?
	Quelles sont les activités à développer ?	Quelles sont les activités à réduire ?	Quelles sont les activités à maintenir ?
	Quelles sont les activités à développer ?	Quelles sont les activités à réduire ?	Quelles sont les activités à maintenir ?

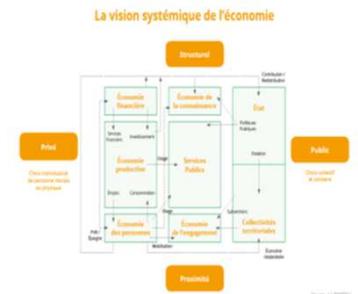
Focus sur l'ambition et les leviers à activer
Logique prospective



Session collective :
26 novembre



Session collective :
28 janvier



Session collective :
18 mars

Un cheminement autour de 4 sessions collectives

Les objectifs des journées collectives

SE CONNAÎTRE

IDENTIFIER LES BONNES QUESTIONS A SE POSER

FAIRE LE BILAN & EXPRIMER SA PROBLEMATIQUE



ORGANISATION ECONOMIQUE: • Quelles sont les missions de l'association? • Quelles sont les activités de l'association? • Quelles sont les ressources de l'association?	• Développement de l'association • Développement de nouveaux services • Développement de nouveaux partenariats • Développement de nouveaux territoires
ORGANISATION SOCIALE: • Quelles sont les modalités de fonctionnement? • Quelles sont les modalités de recrutement?	• Qualité des relations avec les territoires • Qualité des relations avec les bénévoles
ORGANISATION SOCIALE: • Quelles sont les modalités de fonctionnement? • Quelles sont les modalités de recrutement?	• Qualité des relations avec les territoires • Qualité des relations avec les bénévoles
ORGANISATION POLITIQUE: • Quelles sont les modalités de fonctionnement?	• Qualité des relations avec les territoires • Qualité des relations avec les bénévoles



Initier une dynamique de groupe basée sur la confiance et la bienveillance

Poser les bases d'une réflexion structurée

Poser le bilan de son modèle socio-économique et exprimer sa problématique, fil rouge de son parcours d'expérience

1

Analyser sa situation et son modèle socio-économique et le mettre en débat



2

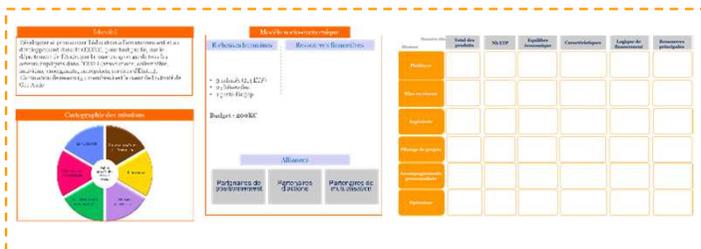
Définir une ambition réaliste pour l'évolution du modèle économique et identifier les leviers



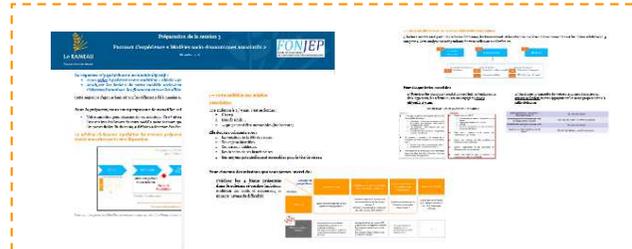
3

Décider d'une trajectoire permettant d'atteindre le modèle-cible

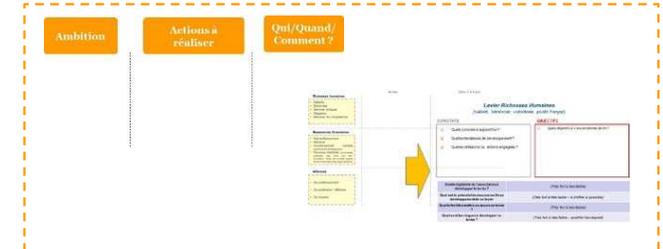
Comment est structuré mon modèle socio-économique, quelles sont ses forces et faiblesses ?



Quels sont les scénarii possibles d'évolution de son modèle en lien avec la vision stratégique à 3-5 ans des missions ? Quelle est son ambition ?



Quels actions et moyens mettre en œuvre pour passer progressivement du modèle économique actuel au modèle futur souhaité ?



3 phases pour analyser son modèle socio-économique et mener une réflexion sur son évolution : du rétrospectif au prospectif



Les têtes de réseaux pilotes pour le parcours Modèles socio-économiques

Centre-Val de Loire
Fédération MJC
Régional

Fédération Centres Sociaux
Régional

Nouvelle Aquitaine
Fédération MJC (PC)
Régional

Occitanie
Les Petits Débrouillards
Régional

Familles rurales
Département Tarn
Gée Aude
Département Aude

Ile-de-France
URHAJ
Régional

Grand Est
La ligue de l'enseignement
Département Haute-Marne

Auvergne Rhône Alpes
CRIJ
Régional

MRJC
Département

Les Francas Isère
Département Isère

PACA
Union Régionale Foyers Ruraux
Régional





Monographie des 12 têtes de réseau pilotes

ANNEXE - 2

Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr - www.lerameau.fr

Identité et modèle socio-économique

Identité

Développer et promouvoir l'éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD), pour tout public, sur le département de l'Aude, par la mise en synergie de tous les acteurs impliqués dans l'EEDD (associations, collectivités, individus, enseignants, entreprises, services d'Etat...).

L'animation de réseau (53 membres) est le cœur de l'activité de Gée Aude

Cartographie des missions

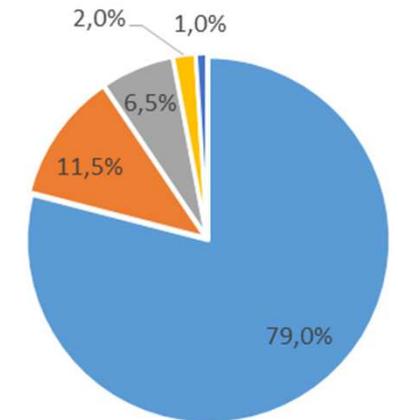


Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 3 salariés (2,4 ETP)
- 25 bénévoles
- 1 poste Fonjep

Ressources financières



Budget : 200K€

- Subventions publiques
- Revenus d'activité
- Mécénat
- Cotisations
- Autres

Alliances

Partenaires de positionnement ✓

Partenaires d'actions ✓

Partenaires de mutualisation ✓

Identité et modèle socio-économique

Identité

Développer l'esprit critique et la curiosité en proposant des animations scientifiques sur les transitions numérique, écologique et sociale. Les Petits Débrouillards Occitanie proposent des animations scientifiques, des formations, et de la création d'outils pédagogiques. L'association est organisée avec 5 antennes départementales (non autonomes)

Cartographie des missions

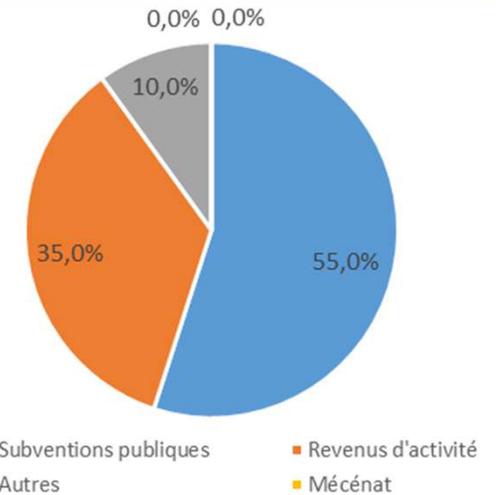


Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 33 salariés
- 77 bénévoles
- 6 volontaires service civique
- 4 postes Fonjep

Ressources financières



Budget : 1,4 M€

Alliances

Partenaires de positionnement



Partenaires d'actions



Partenaires de mutualisation



Identité et modèle socio-économique

Identité

Centre de ressources pour les jeunes, leur famille, les professionnels et les élus. Il met à la disposition des jeunes, en adéquation avec leurs usages, demandes et besoins, les informations dont ils souhaitent disposer dans tous les domaines qui les intéressent, pour agir et accéder à des réseaux experts. - Nos interlocuteurs 121 structures labellisées IJ Auvergne Rhône-Alpes dont 80 % sont hébergées dans des services municipaux ou intercommunaux et 20 % associatifs

Cartographie des missions

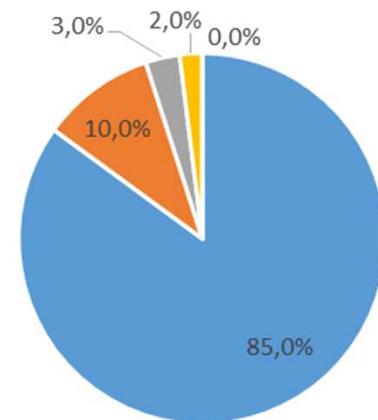


Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 15 salariés
- Volontaires services civiques
- 2,5 postes Fonjep

Ressources financières



Budget : 1,3 M€

Alliances

Partenaires de positionnement

Partenaires d'actions

Partenaires de mutualisation

Identité et modèle socio-économique

Identité

Rôle de représentation et de soutien. Son pouvoir est défini par les Fédérations Départementales, qui sont ses adhérents. Parallèlement, elle mène des projets-actions et expérimentations locales au service des jeunes adultes et de tous. 3 axes : la vie du site ressource de Charleval, pôle d'appui et de co-working associatif, les missions de tête de réseau régionale des foyers ruraux, les projets innovants et expérimentations en direction de nos publics

Cartographie des missions

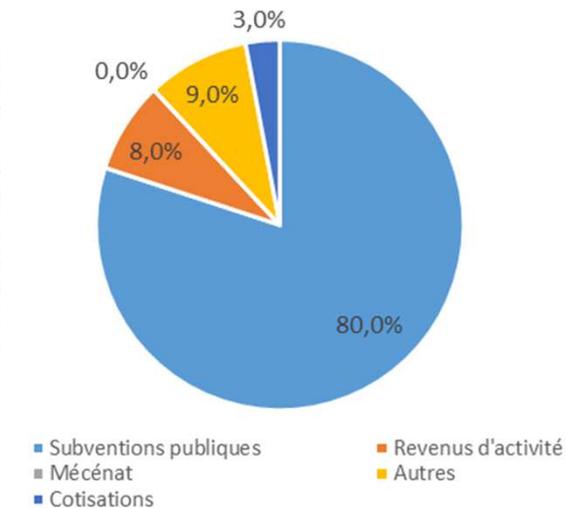


Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 1 salarié
- 16 bénévoles administrateurs, autres bénévoles
- Volontaires service civique
- 1 poste Fonjep

Ressources financières



Budget : 70 K€

Alliances



Identité et modèle socio-économique

Identité

L'URHAJ Ile-de-France est partie prenante des politiques jeunesse et intervient, plus particulièrement, dans les champs de l'habitat et du logement en Ile-de-France. Axes d'intervention : politique, études et prospective, opérationnel

Cartographie des missions



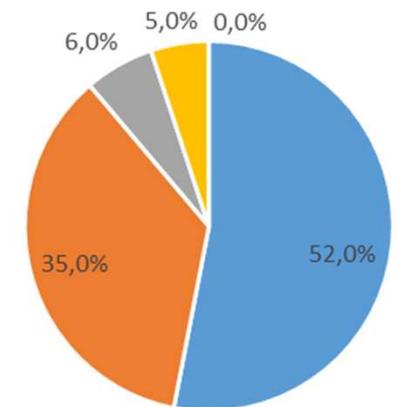
Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 6 salariés
- 23 bénévoles
- 2 postes Fonjep

Budget : 422 K€

Ressources financières



- Subventions publiques
- Revenus d'activité
- Mécénat
- Cotisations
- Autres

Alliances



Identité et modèle socio-économique

Identité

Répondre aux besoins des familles vivant dans le rural. Réseau de 30 associations (crèches, accueils de loisirs, Espaces de Vie Sociale, et autres associations).

Au niveau fédéral, les activités : accompagnement admin. Et juridique des associations, action sociale, friperie itinérante, ateliers échanges et création, accompagnement des associations sur les thématiques en lien avec l'enfance, ...

Cartographie des missions

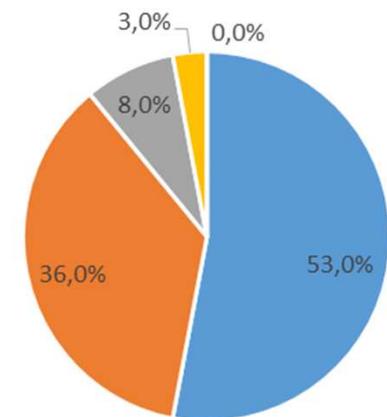


Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 12 salariés
- 30 bénévoles
- 1 volontaire service civique
- 1 poste Fonjep

Ressources financières



Budget : 365 K€

Alliances

Partenaires de positionnement

Partenaires d'actions

Partenaires de mutualisation

Identité et modèle socio-économique

Identité

Les MJC ont pour mission d'animer des lieux d'expérimentation et d'innovation sociale, répondant aux attentes des habitants. La Fédération a pour buts : d'apporter une aide technique, culturelle et administrative, de favoriser l'ouverture de ses 16 membres, d'assurer une liaison permanente entre les MJC et instances territoriales, d'employer et de former le personnel éducatif, de mettre ses compétences à la disposition d'associations et d'instances privées ou publiques dans le respect de la Déclaration des Principes de Confédération des MJC de FRANCE.

Cartographie des missions

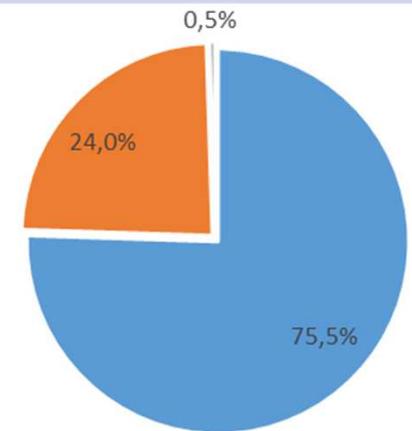


Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 27 salariés
- 6 bénévoles
- 2 volontaires service civique
- 15 postes Fonjep

Ressources financières



Budget : 1,7 M€

■ Revenus d'activité ■ Subventions publiques ■ Cotisations

Alliances



Identité et modèle socio-économique

Identité

«Foyers d'initiatives portés par des habitants associés, appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire ». Fédérer les centres sociaux de la région Centre-Val de Loire, animer le réseau, apporter une aide technique, défendre promouvoir le sens de leur action et le concept d'animation globale, représenter les centres sociaux auprès des partenaires et pouvoirs publics. Qualifier les projets et les acteurs en organisant des temps forts régionaux et départementaux, de la formation.

Cartographie des missions



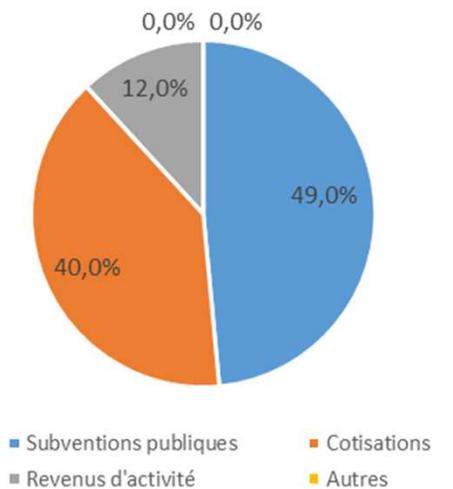
Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 2 salariés (1,5 ETP)
- 9 bénévoles
- 1 poste Fonjep

Budget : 153 K€

Ressources financières



Alliances



Identité et modèle socio-économique

Identité

Une vocation éducative, sociale et culturelle. Nous agissons pour l'accès de tous les enfants et les adolescents à des loisirs de qualité avec, pour objectif, de les faire accéder à une citoyenneté active

Cartographie des missions

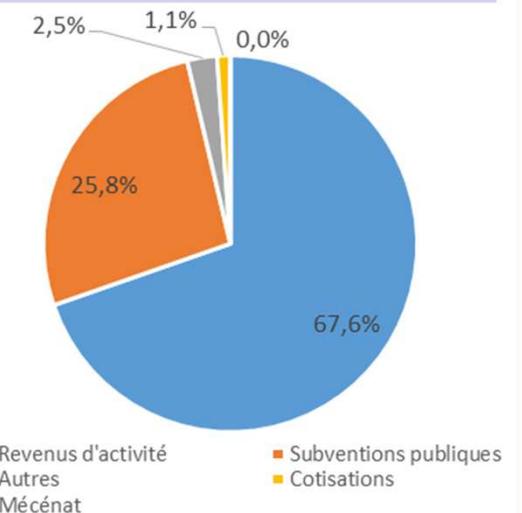


Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 14 ETP
- 15 bénévoles
- 1 à 2 volontaires en service civique
- 4,5 postes Fonjep

Ressources financières



Budget : 800 K€

Alliances



Identité et modèle socio-économique

Identité

Animation des réseaux professionnels et bénévoles
 Mise en place de projets structurants
 Pôle de formation
 Pole ressource-veille documentaire
 Accompagnement territorialisé et individuel

Cartographie des missions



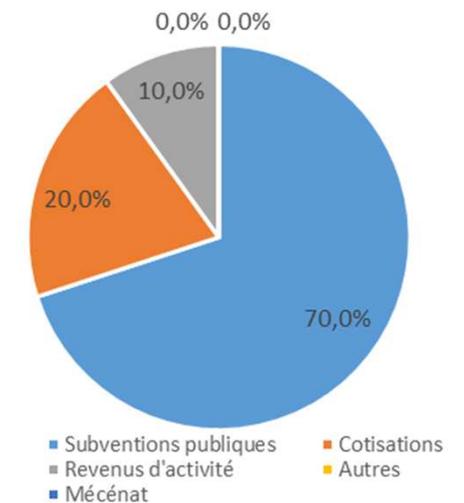
Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 3 salariés
- 9 bénévoles

Budget : 217 K€

Ressources financières



Alliances

Partenaires de positionnement

Partenaires d'actions

Partenaires de mutualisation

Identité et modèle socio-économique

Identité

Education populaire ; éducation à l'environnement ; accompagnement à la scolarité ; culture ; lecture ; sport pour tous et sport en temps scolaire ; accompagnement de la vie associative ; engagement des jeunes ; numérique éducatif ; accompagnement éducatif ; citoyenneté et laïcité

Cartographie des missions



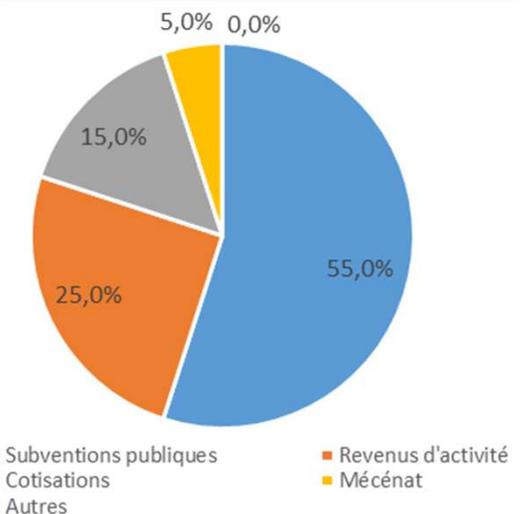
Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 9 salariés
- 180 bénévoles

Budget : 580 K€

Ressources financières



Alliances



Identité et modèle socio-économique

Identité

Géré et animé par des jeunes de 13 à 30 ans, le MRJC offre une expérience d'engagement et de citoyenneté aux jeunes ruraux.

Cartographie des missions



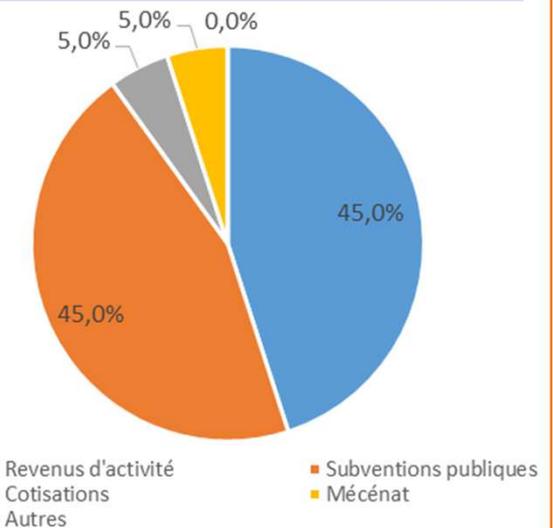
Modèle socio-économique

Richesses humaines

- 99 salariés
- 7000 bénévoles

Budget : 3,3 M€

Ressources financières



Alliances





Missions d'intérêt général des associations

ANNEXE - 3

Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr - www.lerameau.fr

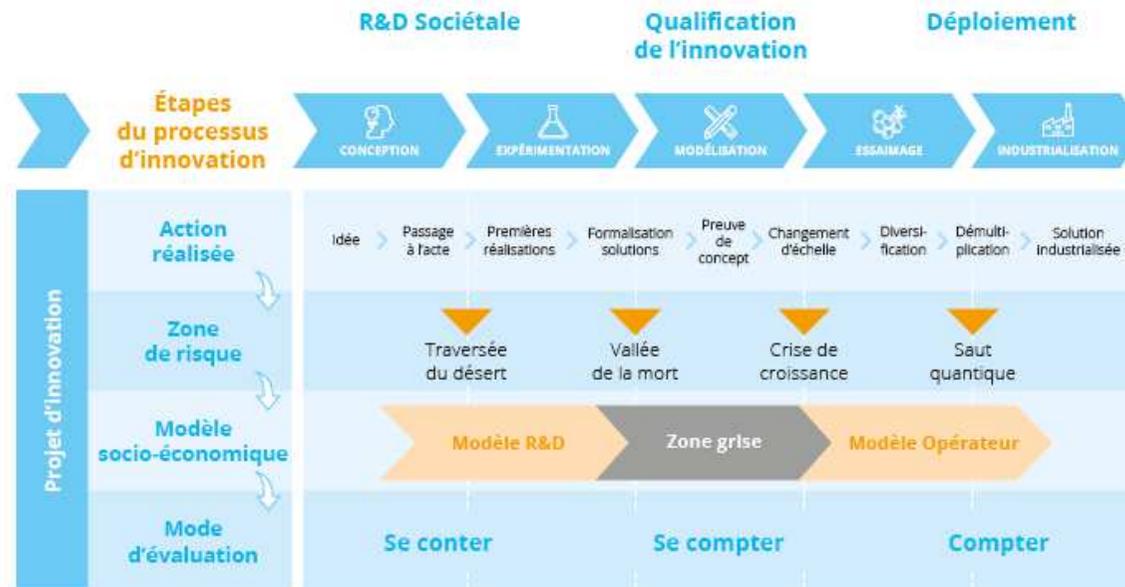
Les missions d'intérêt général



Source : Le RAMEAU

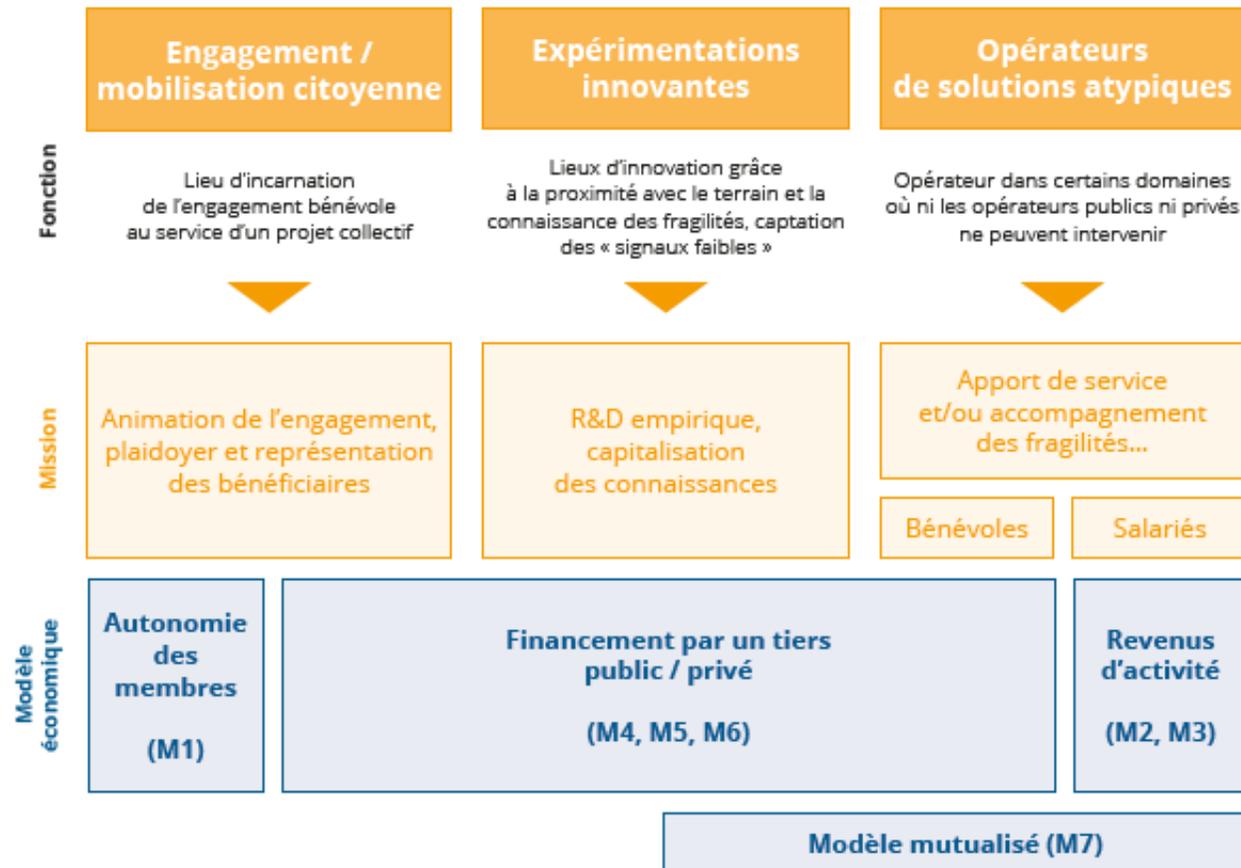
Les associations jouent trois rôles essentiels

Zoom sur l'innovation sociétale



Un mode d'innovation empirique très spécifique souvent porté par les associations

Articulation des missions d'intérêt général avec les modèles socio-économiques associés



Source : Le RAMEAU

Le modèle est spécifique aux missions d'intérêt général propres, notamment dans la fonction de R&D Sociétale, et permet d'identifier les leviers les plus pertinents pour hybrider son modèle



Les enseignements de la recherche empirique sur les modèles socio-économiques associatifs

ANNEXE - 4

Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

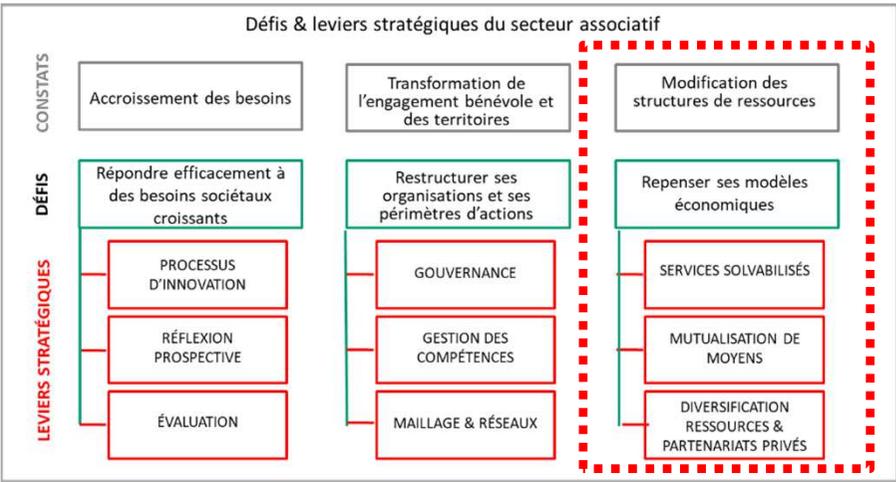
1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr - www.lerameau.fr

Un nouvel équilibre systémique



L'équation entre accroissement des besoins et raréfaction des ressources oblige à réinventer les modèles

Un secteur associatif particulièrement impacté



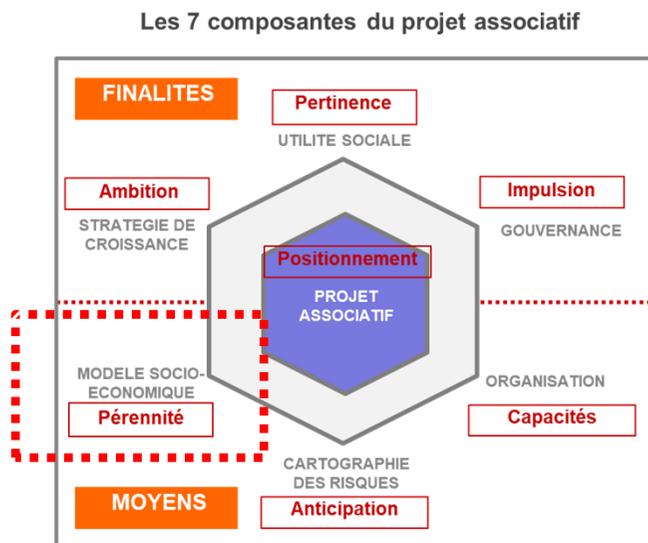
La transformation des modèles socio-économiques, l'un des 3 enjeux majeurs du secteur

Le secteur associatif est à la manœuvre dans une transformation profonde des modèles

Modèle socio-économique, de quoi parle-t-on ?

Quelle place dans le projet associatif ?

Quel périmètre ?



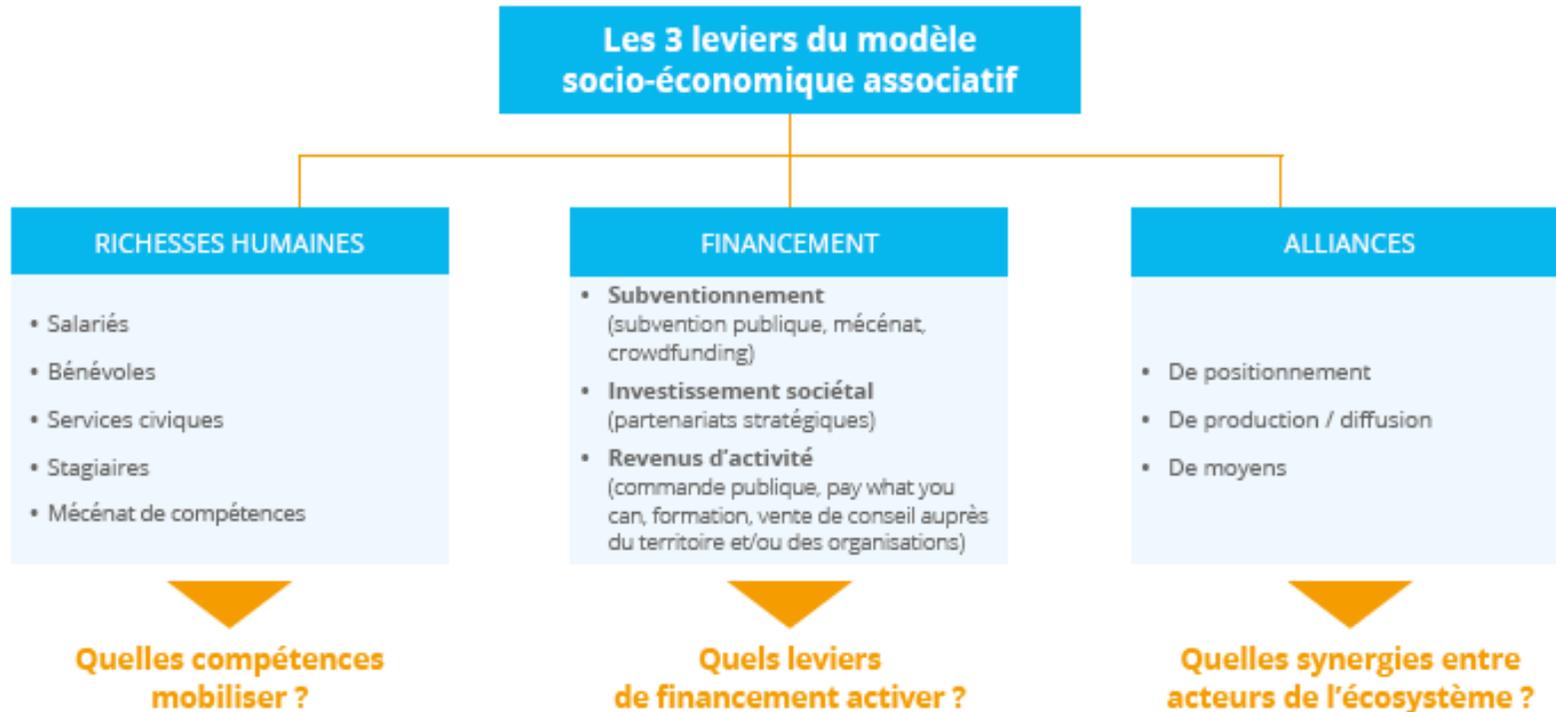
L'approche par le modèle socio-économique et l'analyse financière		
	Analyse du modèle socio-économique	Analyse financière
Logique	Évolution structurelle	Gestion opérationnelle
Objectif	Fixer le modèle de mobilisation des ressources nécessaires à l'ambition du projet associatif (pérennité)	Piloter la dimension économique de l'association au quotidien (viabilité, solvabilité)
Outils	Typologie des modèles socio-économiques, Arbre des leviers, Cartographie des leviers d'investissement	Compte de résultats, bilan, plan de trésorerie, plan d'investissement, comptabilité analytique

Un outil de mobilisation de ressources au service de la pérennisation du projet associatif

Ne pas confondre modèles socio-économique et analyse financière... comme distinguer économie et finance

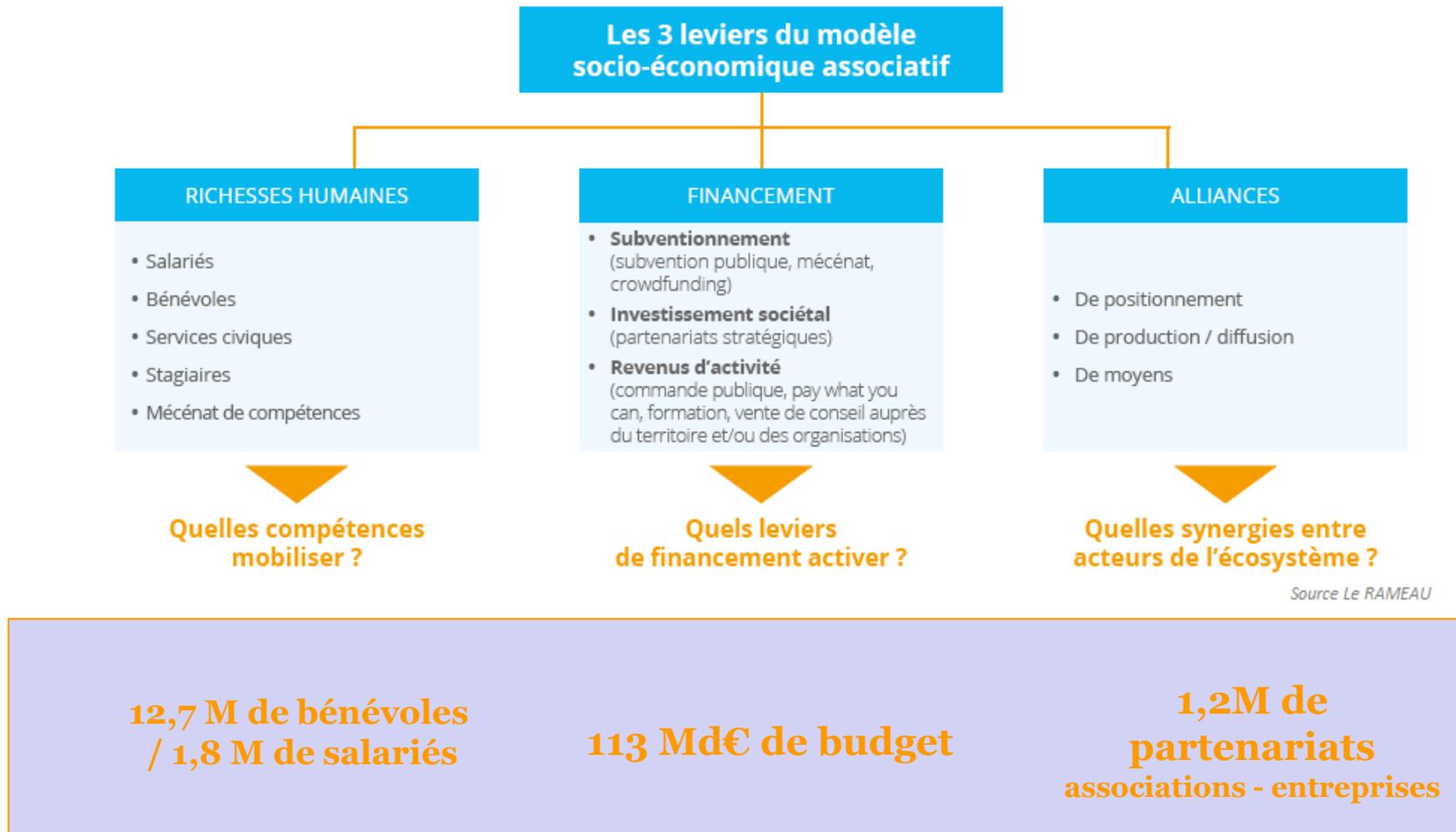
Le modèle socio-économique, un outil au service du projet associatif

Les piliers d'un modèle socio-économique



3 leviers complémentaire pour comprendre le modèle associatif

Les chiffres clés du secteur associatif



Le secteur associatif, un acteur socio-économique majeur

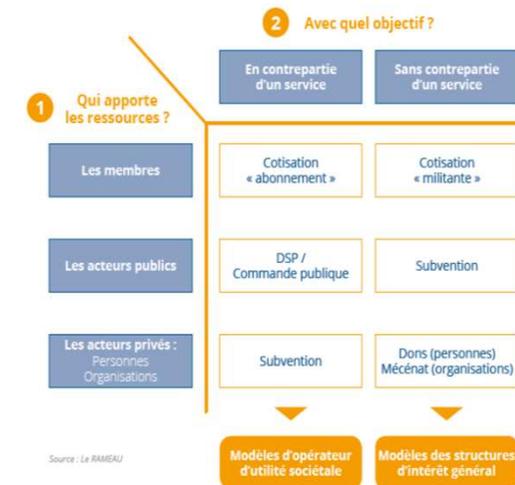
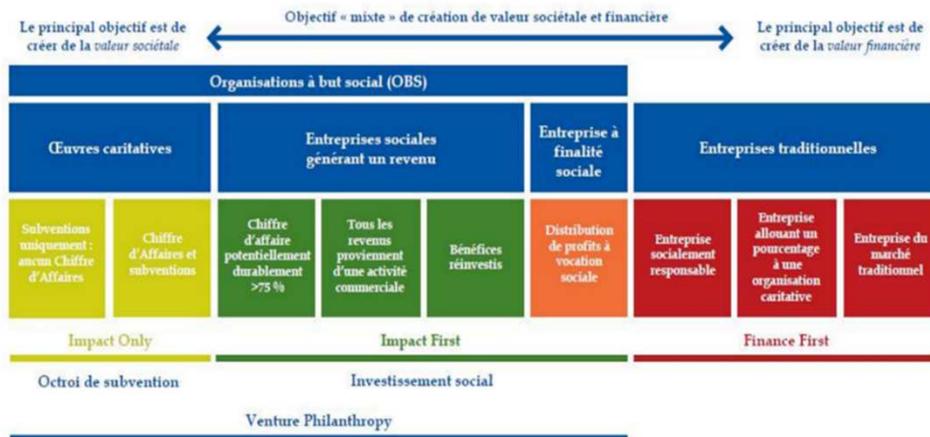
Une diversité de modèle socio-économique

La diversité des modèles socio-économiques¹

Une distinction structurante : Intérêt général / utilité sociale²

Une diversité de modèles socio-économiques autour de 2 logiques distinctes :

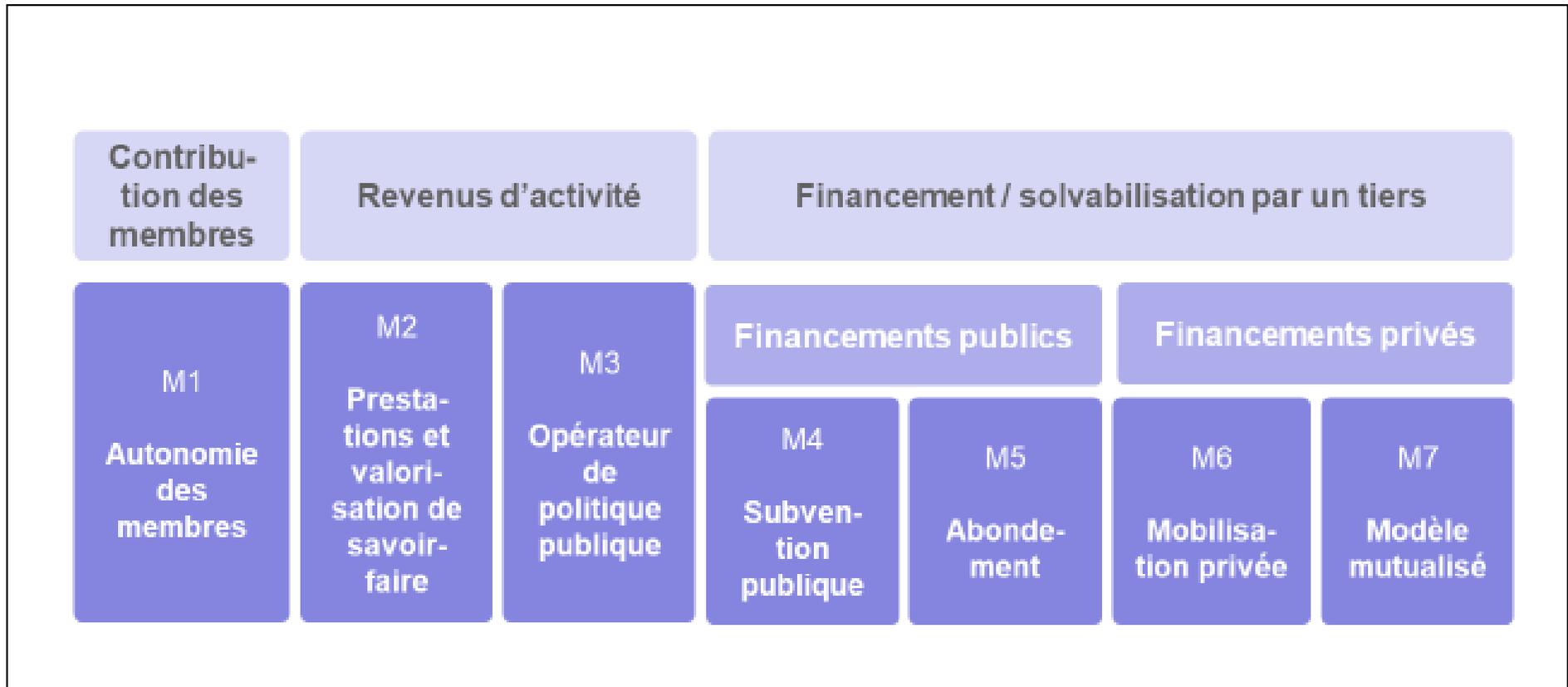
- Les **structures d'intérêt général** qui reposent – par nature – sur un modèle économique « dépendant », et qui bénéficient de ce fait de la capacité de recours au bénévolat ainsi qu'au mécénat & à la générosité du public,
- Les **opérateurs économiques à finalité sociale** qui reposent sur un modèle économique de revenus d'activité



Une diversité de modèles en fonction de ses objectifs

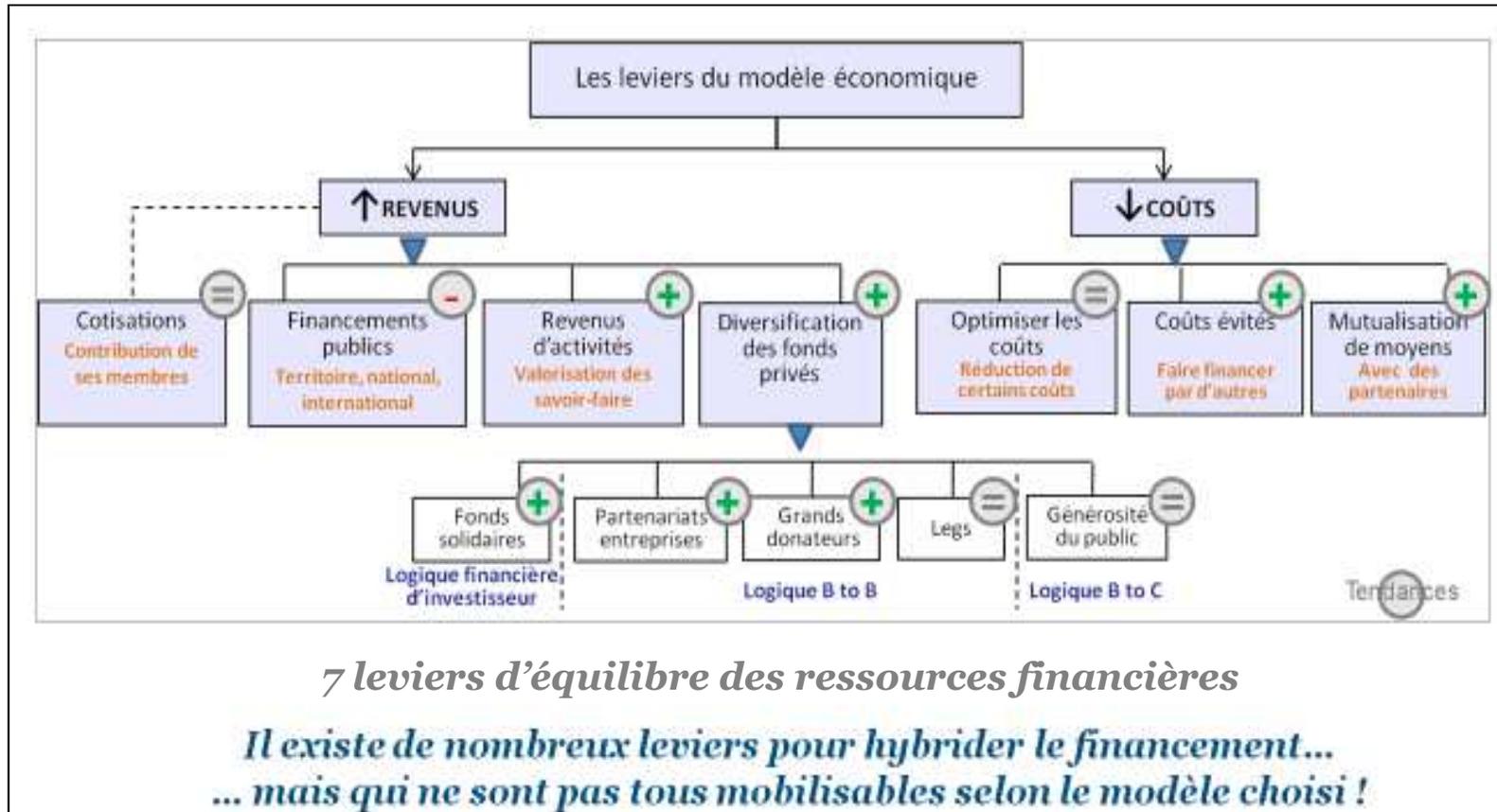
Des réalités économiques différentes

Une diversité de modèles, autour de 2 réalités très différentes

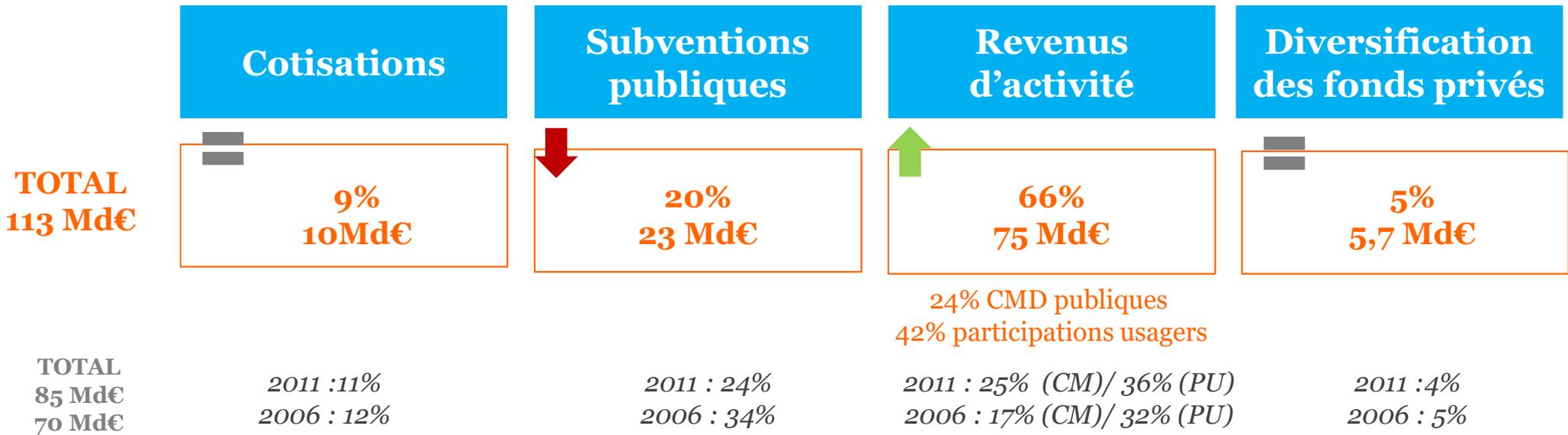


7 modèles structurels¹ autour desquels chaque association trouve son propre « barycentre »

Les leviers des modèles d'intérêt général

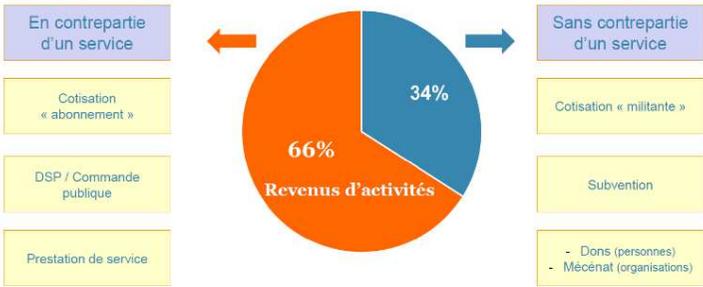


Des leviers à articuler en fonction des missions d'intérêt général propres à chaque projet



En synthèse
Le poids des leviers de financement

4 leviers au potentiel inégal



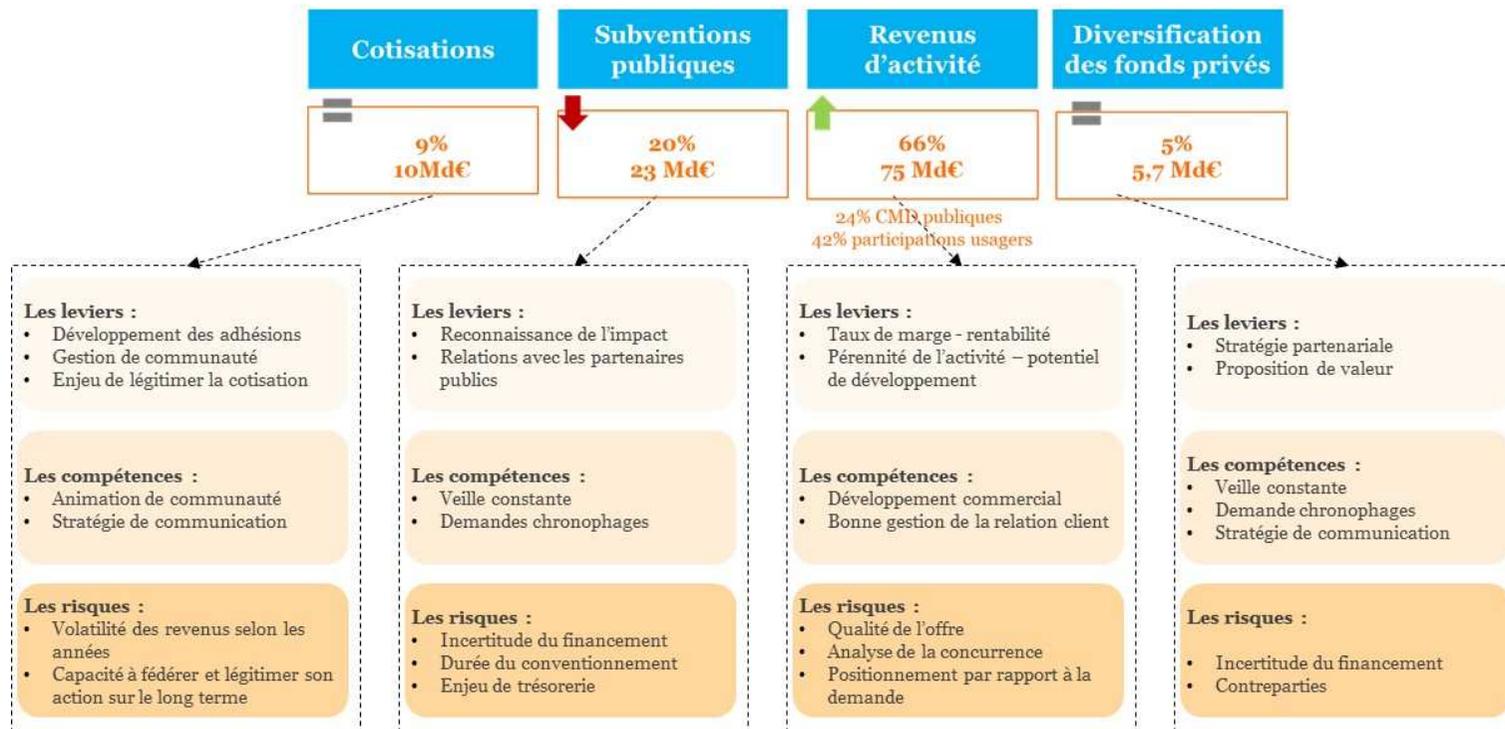
Zoom sur la diversification des fonds privés

Des réalités différentes selon les leviers

Critères	FONDS SOLIDAIRES	FONDACTIONS (dont Fondations d'entreprise)	PARTENARIAT ENTREPRISES à mission IG	PARTENARIAT ENTREPRISES (hors fondations)	GRANDS DONATEURS	LEGS	GENEROSITE DU PUBLIC
Taille actuelle	360 M€	1.500 M€	350 M€	1.500 M€	500 M€	1000 M€	2300 M€
Potentiel d'évolution	++	+	=	++	++	+++	=
Temps de retour	6-18 mois	3-12 mois	6-18 mois	9-36 mois	De 2 à 5 ans	7 ans	Environ 3 ans
Acteurs cibles	Une trentaine	Quelques centaines	Une trentaine	Quelques milliers	Quelques milliers	Plusieurs millions	Plusieurs millions
Investissement RH	Fort	Moyen	Fort	Fort	Très fort (prescripteurs)	Moyen (prescripteurs)	Faible
Investissement financier	Faible	Faible	Faible	Faible	Moyen	Fort	Fort

Un potentiel et des modalités radicalement différentes

L'impact opérationnel des différents leviers de financement



Des leviers qui ne présentent pas les mêmes risques, ni les mêmes compétences

Dans un mode de financement qui est de plus en plus lié à l'action et au projet, le défi de bien expliquer son modèle structurel est stratégique. Les structures d'intérêt général se plaignent toujours que leurs partenaires n'investissent pas dans les conditions structurelles de leur développement. Trop souvent, ils ne financent que les actions sans se soucier des conditions de leur pérennisation. Elles ont raison !

De même, lorsque leur partenaire évoque la nécessité de **limiter à 7-8% les frais de fonctionnement**, ils ont raison !

Alors comment résoudre cet apparent paradoxe ? Il suffit de tenir compte des besoins et des réalités structurelles de toute organisation qui sont systématiquement sous-estimées, surtout au sein des structures d'intérêt général où les spécificités sont fortes.

Les travaux de recherche du RAMEAU modélisent l'équilibre suivant : au-delà des coûts directement liés à l'action engagée, il est **indispensable d'y associer 30% d'investissement structurel**.

Ces 30% se décomposent de la manière suivante :

- 10% de capitalisation et de R&D sociétale,
- 7-8% de frais de fonctionnement,
- 5% de formation, montée en compétences et animation des salariés et des bénévoles,
- 5% d'évaluation et valorisation des résultats,
- 2-3% de contribution à la constitution de fonds propre pour permettre une capacité d'autofinancement et d'amortisseur en cas de difficultés.

Ces règles de bonne gestion devraient s'appliquer à tous, et en particulier aux structures d'intérêt général dont l'éclairage est structurant pour l'ensemble de l'écosystème. C'est bien là « l'investissement » dont il doit être structurellement question.

Bien valoriser les coûts réels de ses activités

	Subventions	Financements		Investissements	
Finalité	Financer un projet voire le fonctionnement de la structure	Financer le fonctionnement, les immobilisations de la structure	Couvrir la défaillance éventuelle de l'emprunteur	Renforcer les fonds propres (et donc la consolidation de la structure / sa capacité d'investissement)	
Modalités	Non remboursable	Remboursable avec ou sans intérêt		Remboursable ou non remboursable	Non remboursable
Illustrations	<input type="checkbox"/> Subvention publique / privée <input type="checkbox"/> Prime non remboursable	<input type="checkbox"/> Prêt classique * <input type="checkbox"/> Prêt In fine <input type="checkbox"/> Prêt bancaire <input type="checkbox"/> Prêt d'honneur <input type="checkbox"/> Obligation non convertible <input type="checkbox"/> Affacturage <input type="checkbox"/> Billet à ordre		<input type="checkbox"/> Prêt participatif (dont prêt subordonné) <input type="checkbox"/> Titre associatif et participatif <input type="checkbox"/> Contrat d'apport associatif <input type="checkbox"/> Obligation convertible en action	

Une diversité d'outils financiers à disposition



Etude de cas

ANNEXE - 5

Le RAMEAU

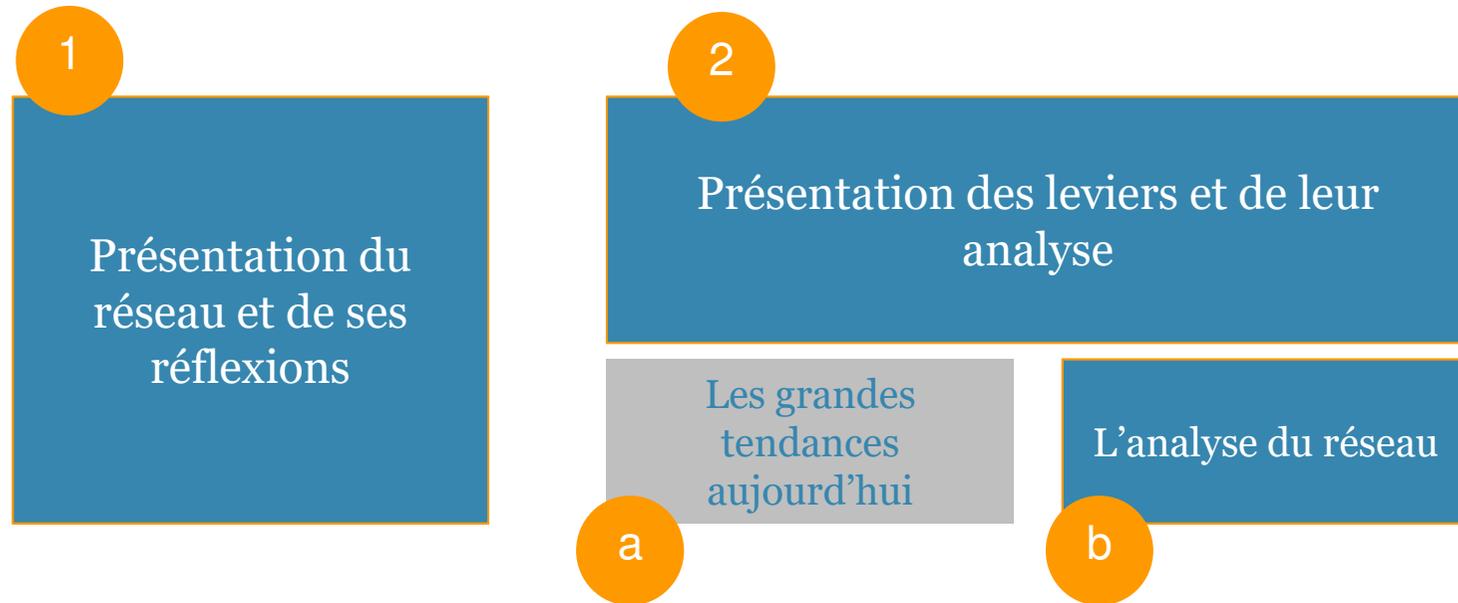
Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr - www.lerameau.fr

Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

Une illustration par un réseau qui a cheminé sur l'évolution de son modèle ...



... mise en perspective par les tendances actuelles de chacun des leviers

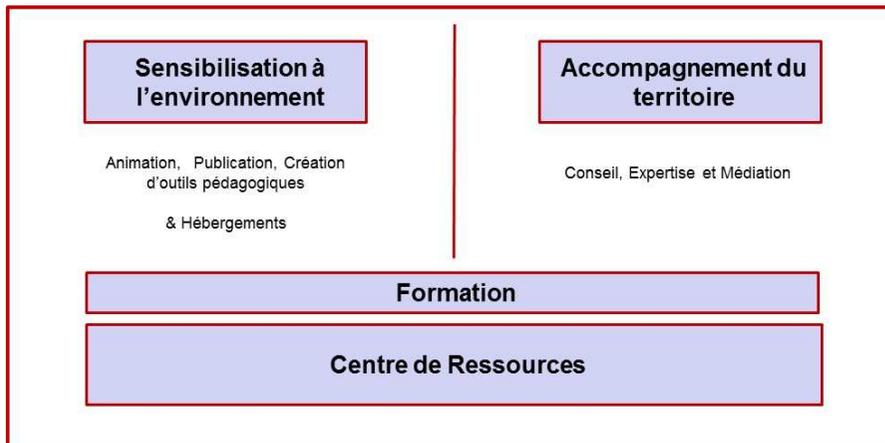
Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

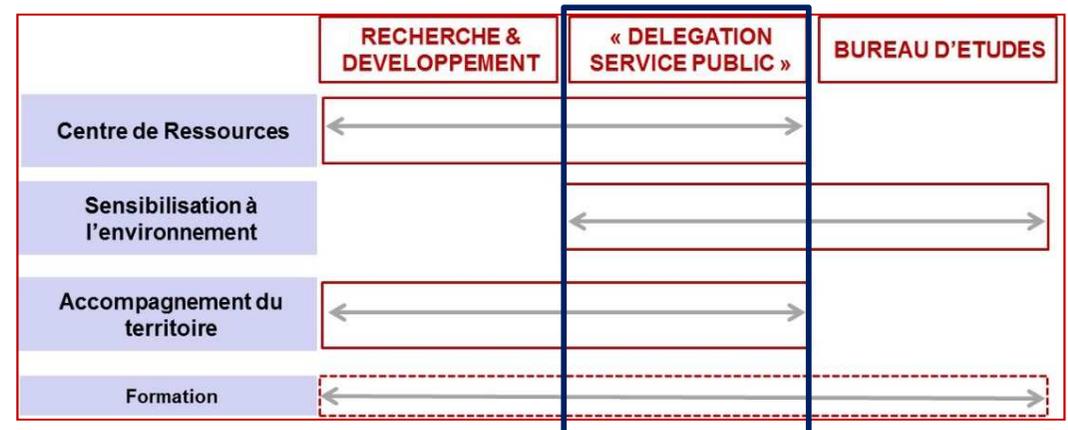
1

Présentation du réseau

Quatre domaines d'activités



Modèles de financement



Des activités majoritairement positionnées sur un modèle de financement de délégation de service public

1

Périmètre de réflexion

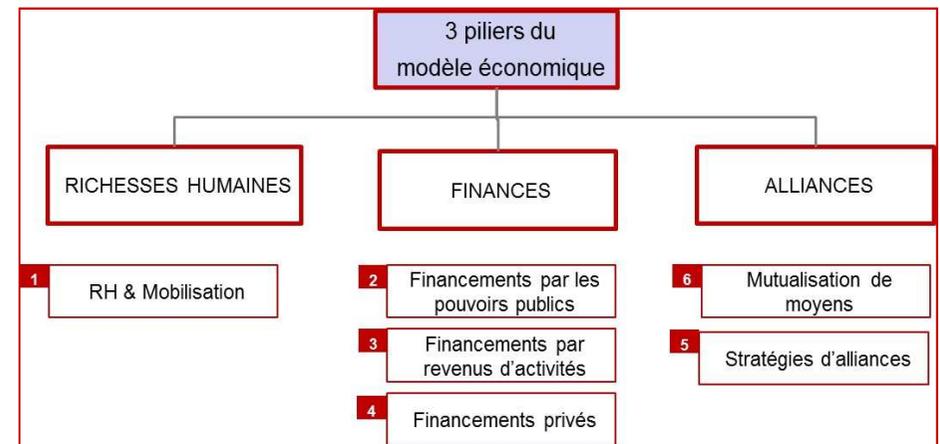
Réflexions sur l'évolution du modèle



La nécessité de consolider le modèle et de développer une logique de R&D

(la logique d'opérateur ne permet pas de dégager de marge suffisante pour financer la R&D)

6 leviers analysés



6 leviers ont été analysés par le réseau

2

Levier RH

a

Une diversité de formes d'engagement pour les structures d'intérêt général

Le bénévolat	13,2 millions de bénévoles soit une croissance de +16,8% depuis 2010
Le salariat	Un secteur dynamique : 1,8 million de salariés soit 1,3 million ETP
Le Service civique	Près de 130 000 jeunes volontaires depuis la loi 2010
Le mécénat de compétences	Des entreprises de plus en plus nombreuses à proposer des actions de mécénat à leurs salariés
Les stagiaires	De plus en plus d'initiatives permettent de faire le lien entre les jeunes et les structures d'intérêt général

Toutes les formes de mobilisation sont en progression

Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

2

Analyse levier RH

b

CONSTATS

- Trois natures de richesses humaines réalisent les activités du réseau :
 - Les salariés : « force vive » du réseau,
 - Les bénévoles : une ouverture en cours vers cette population
 - Indirectement des travailleurs indépendants (exemple : formateurs)
- Un constat « partagé » du réseau : mettre en place un plan GPEC pour :
 - Se doter d'une vision prospective des métiers
 - Mutualiser des compétences « rares »
- Une réflexion pour une implication beaucoup plus forte des bénévoles

PISTES D' ACTIONS

- Développer une GPEC :
 - Compétences et métiers d'aujourd'hui et de demain
 - Organigramme et fonctions supports
 - Outillage
 - Conditions d'intégration des nouveaux salariés et nouveaux bénévoles
- Faire des « usagers » du réseau des « bénévoles » du réseau
- Des réflexions sur
 - Les conditions de mobilisation des bénévoles
 - L'opportunité et les conditions de développement du volontariat
 - La question du regroupement des indépendants

- **Créer les conditions pour s'assurer le développement des bonnes compétences qualitativement et quantitativement au sein du réseau**
- **Développer le bénévolat comme ressource clé de la R&D du réseau**

2

Leviers Financiers

a

Une contraction des financements publics

49% du budget total du secteur associatif

Une évolution de la nature des financements :

- Moins de subventions (~-15 points en 10 ans) et plus de commandes publiques (+7 points en 10 ans)
- Accroissement de la participation des usagers (+10 points en 10 ans)

De nouveaux leviers de financement en émergence

- Crowdfunding : 50M€ de dons (+31% en 2015)
- Modèle d'investisseur sociétal : 4 leviers de soutien à articuler
- Contrats à impact social

Des modèles de financement en profonde transformation

Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

2

Analyse levier Financier / Pouvoirs publics

b

CONSTATS

- Des financements publics en baisse
- Une bascule des financements de l'Etat vers les collectivités territoriales (2010 : les financements issus des collectivités territoriales ne compensent plus ceux de l'état)
- Une évolution des modalités de conventionnement plutôt défavorables
 - Des subventions en baisse
 - Une commande publique stable
- Un manque de valorisation des savoir-faire et de la R&D réalisée par le réseau

PISTES D' ACTIONS

- Ne pas négliger la commande publique
 - Une nécessité pour « être dans la course »
 - ...mais aussi pour essayer / industrialiser les savoir-faire développés
- Réinventer les relations avec les pouvoirs publics :
 - Revenir vers des relations plus équilibrées
 - ✓ Pour faire reconnaître le rôle de R&D du réseau
 - ✓ ...et reprendre de l'autonomie dans la manière de réaliser les projets
 - Positionner les pouvoirs publics comme de véritables parties prenantes des projets
 - Avoir des stratégies d'alliances : « Réfléchir à plusieurs »

- **Réinventer les modes de collaboration avec les pouvoirs publics**
- **Investir sur d'autres périmètres (avec d'autres acteurs) et thématiques**

Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

2

Analyse levier Financier /
Revenus d'activité

b

CONSTATS

- Une véritable demande de savoir-faire :
 - Exemples de prestations : conduite du changement « évolution comportements des salariés », ...
 - Exemples de structures : centre de loisirs...
- Un réseau mal identifié des parties prenantes du territoire comme éventuel opérateur d'actions
- Une concurrence parfois forte en fonction des territoires
- Une problématique de prix : une logique de moins-disant

PISTES D' ACTIONS

- Clarifier la valeur ajoutée du réseau par rapport aux autres acteurs (privés ou non), et communiquer sur cette valeur ajoutée
- Développer la capacité à chiffrer le coût réel d'une intervention
- Elaborer des stratégies d'alliance sur le territoire en fonction des thématiques, des acteurs en présence
- Se doter d'un outil spécifique type Bureau d'Etude pour valoriser la R&D (modèle de l'INRA, CNRS, INSERM...)

- **Qualifier et faire connaître la valeur ajoutée du réseau**
- **Se doter des outils pour la valoriser**

Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

2

Analyse levier Financier / Financements privés

b

CONSTATS

- Des financements privés globalement très faibles (moins de 1 %)
- De fortes disparités en fonction des territoires
- Une méconnaissance réciproque des entreprises et du réseau
- Des partenariats privés plutôt avec les grandes entreprises alors que le potentiel de développement auprès des PME est plus important
- Un environnement global favorable au développement de partenariats privés (évolutions réglementaires, développement RSE...)

PISTES D' ACTIONS

- Développer des offres de partenariats segmentées :
 - Avec les PME / TPE au niveau du réseau / local
 - Avec les ETI au niveau régional
 - Avec les grandes entreprises au niveau national
- Briser le mythe de la « simplicité » :
 - Nécessité de « prendre son temps » pour se faire connaître et apprendre à se connaître
 - Nécessité de développer des compétences
- Identifier les outils pouvant se décliner pour les acteurs privés

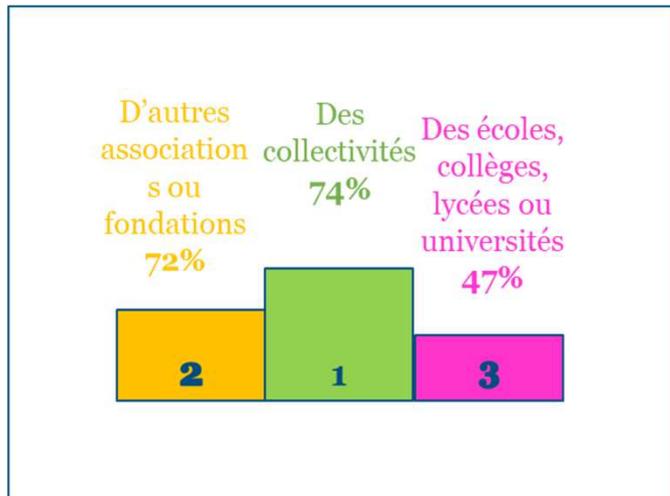
➤ **Structurer et développer une approche globale des partenariats avec le secteur privé**

2

Levier Alliances

a

Les structures d'intérêt général ont une diversité de partenaires



... puis avec les entreprises, les structures d'insertion et laboratoires de recherche *

Des alliances notables avec 3 « univers » d'acteurs



Les structures d'intérêt général sont à la manœuvre : elles impulsent des dynamiques partenariales avec une diversité d'acteurs

Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

2

Analyse levier Alliances / Mutualisation de moyens

b

CONSTATS

- Une difficulté à avoir des stratégies d'alliance entre les membres (une logique parfois concurrentielle entre les membres)
- Une vision de la complémentarité des membres au regard des enjeux territoriaux qui reste à construire :
 - Une complémentarité à rendre plus claire & lisible
 - Une vision à partager entre les membres pour pouvoir développer des mutualisations autour de nouveaux projets
- Un frein principal : des impacts positifs de la mutualisation visibles dans la durée

PISTES D' ACTIONS

- Mettre en place de véritables mutualisations en dépassant les freins culturels :
 - Plutôt sur la création de nouvelles fonctions
 - Autour du développement / de la réalisation de projets
- Inventer de nouveaux modes opératoires basés sur des stratégies d'alliances :
 - Au sein du réseau, entre les membres
 - Et avec d'autres partenaires
- Se doter de compétences en pilotage / montage de projets complexes

- ***Développer des mutualisations autour de nouvelles valeurs ajoutées (nouveaux projets, nouvelles fonctions...)***
- ***Etre en capacité de développer des projets complexes***

Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

2

Analyse levier Alliances / Stratégie d'alliances

b

CONSTATS

- Une logique d'alliance dans la nature du réseau mais dans un contexte qui évolue
- Des alliances de différentes natures en fonction des partenaires : pouvoirs publics, associations, entreprises
- L'émergence de nouvelles alliances sur de nouveaux volets type précarité énergétique

PISTES D' ACTIONS

- Mettre en place des alliances autour de nouvelles thématiques du développement durable
- Faire des choix : pour développer à moyen terme des alliances gagnant / gagnant, il pourra être nécessaire, à court terme, de nouer des alliances pas forcément équilibrées
- Intégrer la réflexion de la stratégie d'alliance dans une réflexion plus large sur l'articulation du national / territorial

- ***Développer des alliances avec de nouveaux partenaires et sur de nouvelles thématiques développement durable***
- ***Structurer l'articulation national / territorial de manière à appuyer la mise en place des nouvelles stratégies***

Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

En synthèse

Une ambition : la nécessité de consolider le modèle et développer une logique de R&D

Les 3 leviers du modèle socio-économique associatif

RICHESSES HUMAINES

- Développer les compétences au sein du réseau
- Développer le bénévolat pour la R&D du réseau

FINANCEMENT

- Vis-à-vis de la Puissance publique :
 - Un changement de posture à avoir
 - Ne pas négliger la commande publique dans certains cas
- Pour augmenter les revenus d'activités : qualifier et valoriser la valeur du réseau
- Vis-à-vis du secteur privé :
 - Avoir une approche globale des partenariats
 - Intégrer le temps « long »

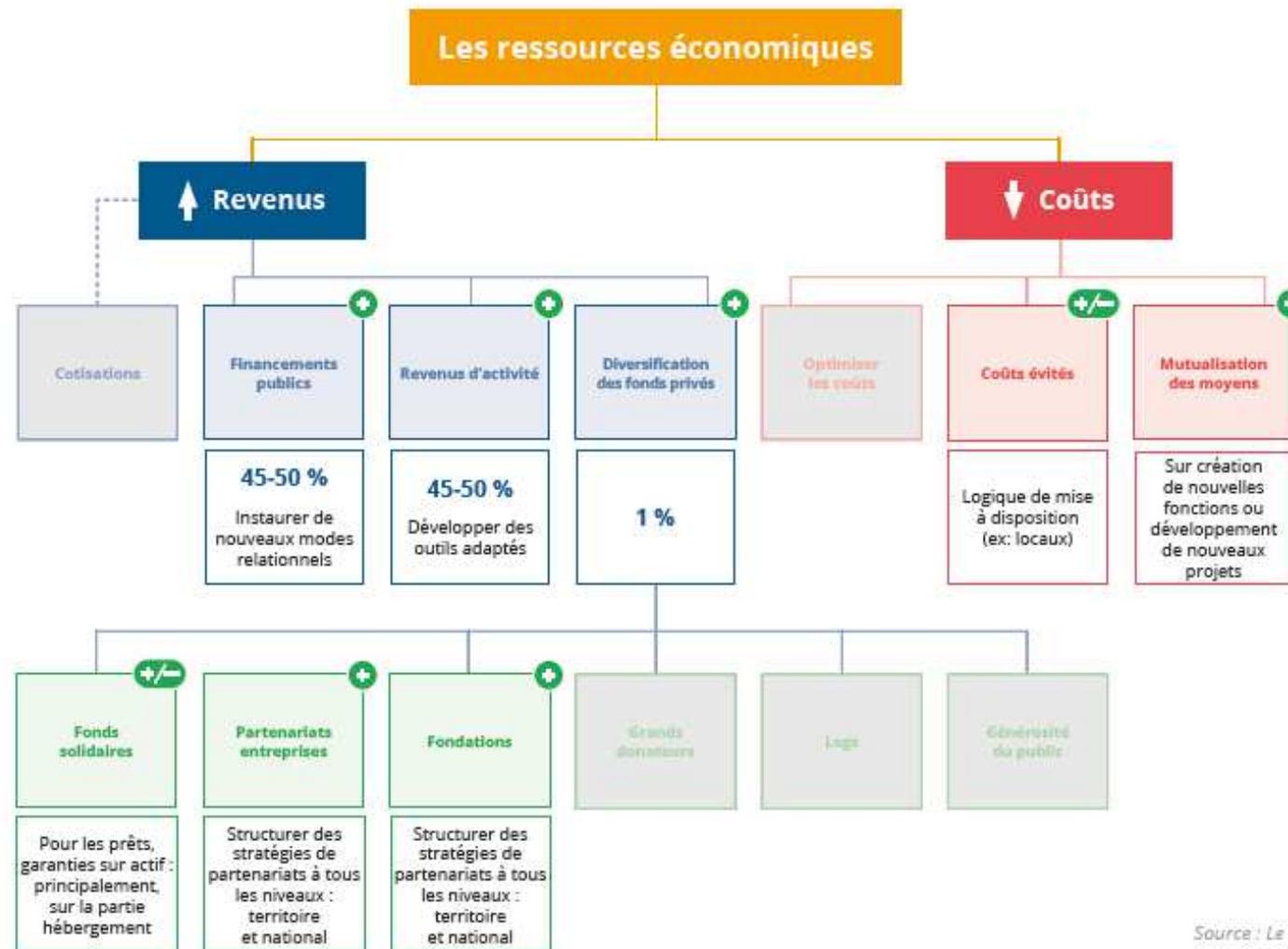
ALLIANCES

- Sur la mutualisation de moyens :
 - Qualifier / valoriser la complémentarité des membres
 - Développer des actions de mutualisation entre membres
 - *(développer les compétences sur les projets complexes)*
- Sur la stratégie d'alliances :
 - Développer des alliances sur de nouvelles thématiques de développement durable
 - Ne pas oublier l'articulation national / territorial pour mettre en œuvre cette stratégie

Articulation ambition / leviers

L'exemple d'un réseau du secteur « Environnement »

Traduction en dimensionnement économique



Source : Le RAMEAU