



DOCUMENT DE TRAVAIL
SUPPORT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
DES 17 ET 18 JUIN 2019

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

 Premiers résultats
de 4 expérimentations
 menées avec
45 associations

Sommaire

Présentation synthétique	3
Focus sur le "chantier expérimentations"	4
Expérimentation portée par le Lisra	5
Expérimentation portée par Atémis	12
Expérimentation portée par la Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme	19
Expérimentation portée par Le Rameau	26
Liste des 45 associations engagées dans les expérimentations	33
Liste des membres du comité de pilotage du projet	34
Pour aller plus loin	36

À propos de ce document

Le présent document a vocation à accompagner les différentes tables rondes organisées pour l'assemblée générale des 17 et 18 juin 2019 et sera enrichi des échanges qui auront lieu lors de l'événement. Une version définitive imprimée sera diffusée à la rentrée 2019-2020.

Les résultats présentés dans ce document reflètent les travaux et la parole des différents porteurs des expérimentations.

Présentation synthétique

Élaboration d'un dispositif d'accompagnement à l'évolution des modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

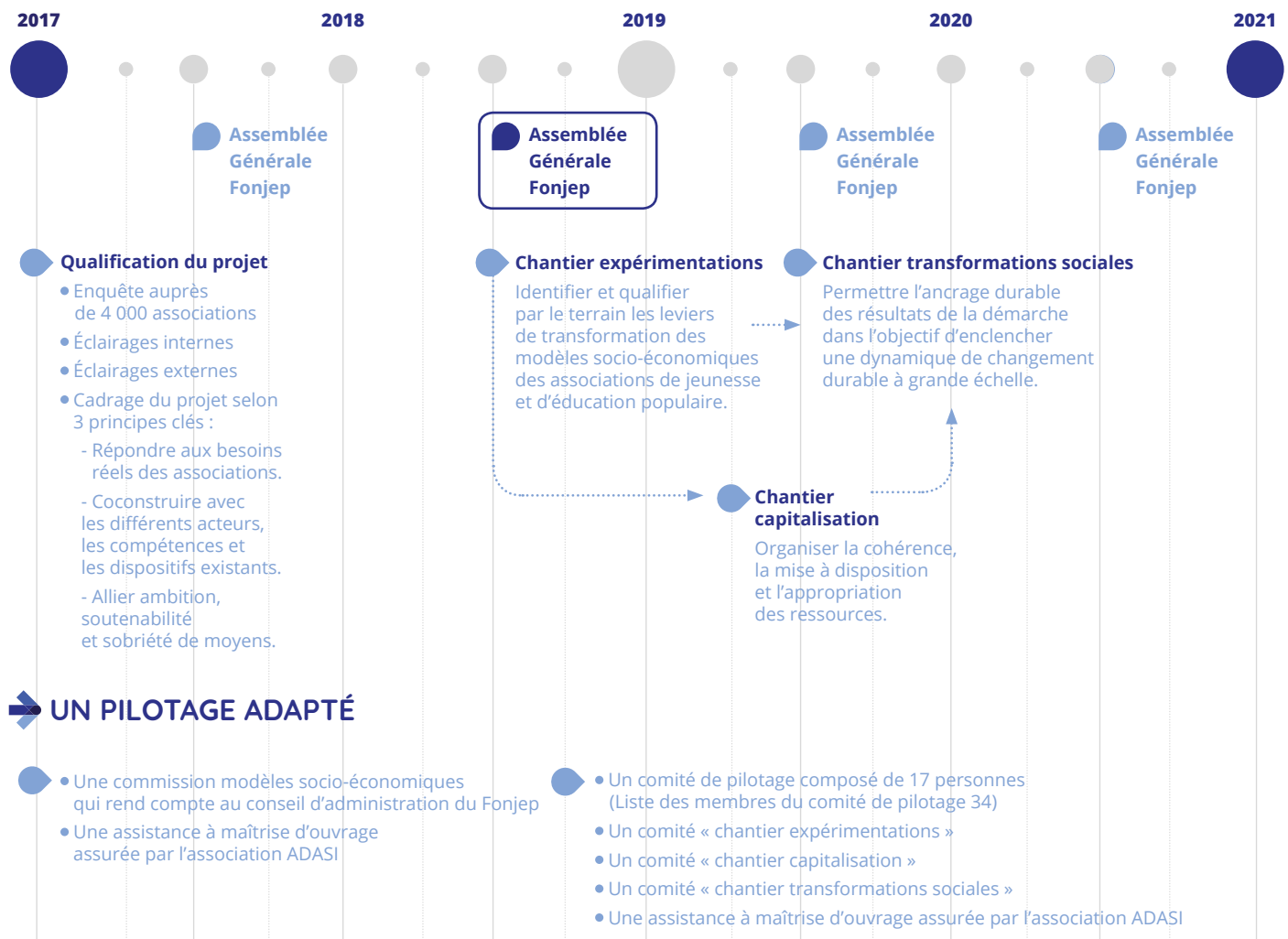
Face aux évolutions majeures du contexte des associations de jeunesse et d'éducation populaire, et plus spécifiquement aux problématiques de modèle socio-économique auxquelles elles sont confrontées, le Fonjep, en lien avec le Cnajep, a souhaité lancer un programme de grande ampleur dans la droite ligne de sa vocation de soutien aux projets des associations.

Le projet s'inscrit dans une visée de transformations sociales. Son enjeu est de nourrir la réflexion et l'action sur la question des modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

Le projet a été enclenché en 2017 via une enquête terrain puis structuré en trois chantiers : expérimentations, capitalisation et transformations sociales.

Il vit à l'occasion de cette assemblée générale 2019 du Fonjep une étape importante avec la remise des premiers résultats du "chantier expérimentations". Un événement que le Fonjep et le Cnajep ont souhaité partager avec les associations du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire. Ce temps fort constitue une première occasion de croiser les regards sur ces résultats et préparer les prochaines étapes du projet.

UNE DÉMARCHE ENCLENCHÉE EN 2017 POUR UN ABOUTISSEMENT EN 2020



Focus sur le "chantier expérimentations"

Identifier et qualifier par le terrain les leviers de transformation des modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

Le "chantier expérimentations" constitue le cœur du projet mené par le Fonjep. Il s'appuie sur la réalisation de quatre recherches-actions impliquant des associations et des têtes de réseau territoriales de jeunesse et d'éducation populaire.

Les travaux menés dans le cadre de ce chantier poursuivent un double objectif :

- Produire un apport direct aux associations impliquées dans leurs réflexions sur leur modèle socio-économique,
- Alimenter l'ensemble du projet : identification d'outils, de méthodes et d'analyses pouvant nourrir les "chantiers capitalisation et transformations sociales".

Quatre porteurs d'expérimentations ont été retenus via un appel à manifestation d'intérêt sur la base de leurs travaux et de leur capacité à porter des regards différents sur le sujet des modèles socio-économiques associatifs. Le Fonjep a fait le choix de proposer des approches plurielles qui s'incarnent dans des postures, des disciplines, des prismes d'analyse, des périmètres d'action et des démarches différents.

Les expérimentations se sont déroulées sur environ 9 mois sur tout le territoire métropolitain. Elles ont impliqué 45 associations dans des travaux de questionnement et d'évolution de leur modèle socio-économique.

Ces associations se sont portées volontaires dans le cadre d'appels à candidature lancés par le Fonjep. Elles présentent des profils variés : territoire d'implantation, secteur d'activité, structuration, locales ou têtes de réseau.

LE LISRA

Autour d'une dynamique de territoire, faire émerger de nouveaux modèles socio-économiques.

17 associations dont 16 de jeunesse et d'éducation populaire.

ATÉMIS

Identifier les leviers de mise en place de modèles socio-économiques durables pour les associations.

10 associations de jeunesse et d'éducation populaire d'un territoire.

FONDATION DE LA MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME

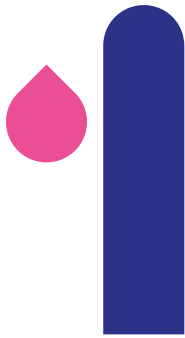
Identifier les leviers de développement des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

6 associations locales de jeunesse et d'éducation populaire.

LE RAMEAU

Outils des têtes de réseau territoriales pour leur permettre d'analyser et transformer leur modèle socio-économique.

12 têtes de réseau territoriales de jeunesse et d'éducation populaire.



Expérimentation portée par le Lisra

TABLE RONDE

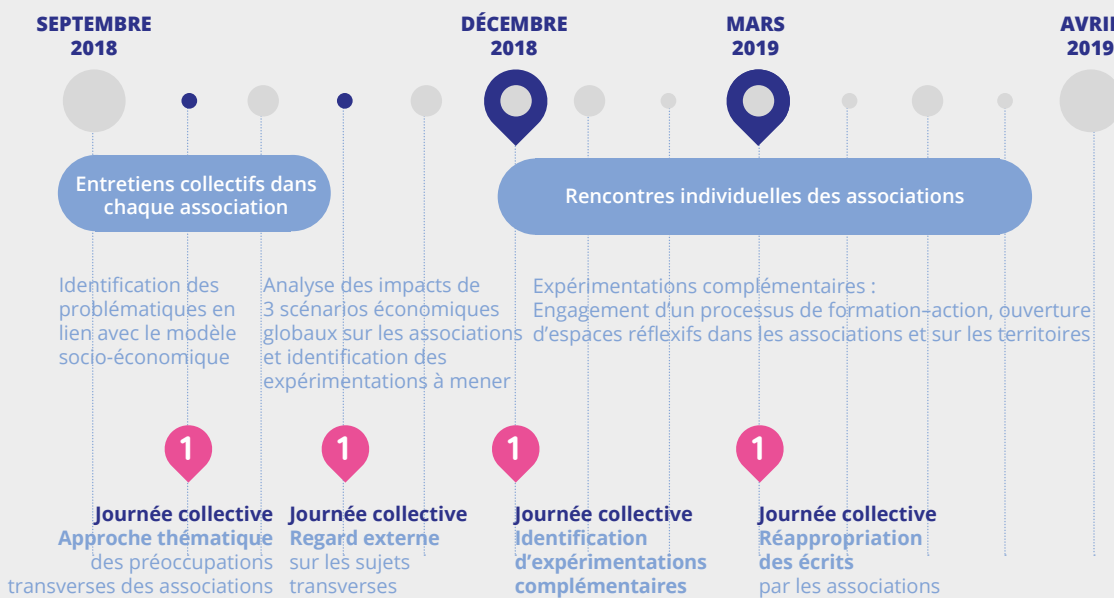
17 JUIN 2019
14 H 15

Recherche-Action sur les modèles socio-économiques > depuis les territoires, faire émerger des modèles socio-économiques alternatifs.

DÉMARCHE

OUVRIR UN ESPACE RÉFLEXIF SUR UN TERRITOIRE "DÉLAISSÉ"

Faire un pas de côté pour analyser ses pratiques, dégager des questionnements transverses dans et hors du champ de la jeunesse et de l'éducation populaire, élaborer une cartographie sociale du territoire et identifier des changements de pratiques à expérimenter.



LIVRABLES PRODUITS

- Des analyses de chaque association,
- Une synthèse et analyse des matériaux récoltés.

PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

- En interne : directeurs, salariés et bénévoles.

OBJECTIFS

POUR LE SECTEUR JEUNESSE ET ÉDUCATION POPULAIRE

Faire émerger des modèles socio-économiques alternatifs sur les territoires en réponse aux problématiques, sociales (organisation et sens de l'activité), territoriales et économiques.

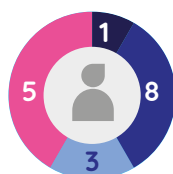
POUR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

Mettre en œuvre de nouvelles pratiques de coopération pour répondre à leurs problématiques.

PROFIL DES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

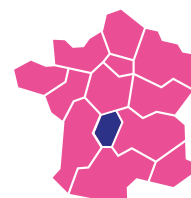
17

Associations dont 16 de jeunesse et d'éducation populaire. (Liste des associations p33)



Taille

- 5 salariés et moins
- 6 à 10 salariés
- 11 à 50 salariés
- 51 salariés et plus



Territoire

- Limousin

PORTEURS

Le Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action (LISRA) est issu d'un réseau d'acteurs-chercheurs qui s'est développé depuis une dizaine d'années. Il s'agit de personnes présentant différents parcours socio-professionnels et qui adoptent dans leur cadre d'activités une démarche de recherche-action tout en se reconnaissant dans une charte collaborative et méthodologique.

Les objectifs du LISRA sont de :

- Favoriser la reconnaissance de recherches issues de l'expérimentation sociale très souvent née en dehors du champ scientifique institutionnel.
- Légitimer la posture réflexive des acteurs qui développent ce type de processus et favoriser une validation et une évaluation des dispositifs collectifs qu'ils mettent en place.



Nicolas Guerrier
Chercheur contributeur
Le LISRA

Hugues Bazin
Chercheur animateur
Le LISRA

Grégory Ciaï
Chercheur contributeur
Le LISRA

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE POUR L'EXPÉRIMENTATION RÉALISÉE

Selon le LISRA, pour trouver de nouvelles réponses aux questions actuelles il est nécessaire de reformuler les cadres de pensée et d'action à travers lesquels ces questions sont posées.

La démarche de recherche-action facilite l'appropriation par tous les acteurs concernés du sens et des finalités d'une production de savoir, en dialogue direct avec la réalité sociale.

Elle repose sur 3 conditions :

- Créer les conditions d'une extériorité qui permette de penser son implication socioprofessionnelle en dehors d'une logique sectorielle ou disciplinaire.
- Faciliter une mise en posture réflexive qui positionne les associations en sujet de l'étude et les conduise à effectuer des allers-retours entre implication et analyse critique pour produire un savoir.
- Ouvrir des perspectives sur des expérimentations sociales mettant en application le savoir produit.

TRAVAUX DE RÉFÉRENCE

Sur la recherche-action :

- Enjeux d'un tiers-espace scientifique, éléments méthodologiques et épistémologiques en recherche-action
H. BAZIN, 2014

Sur la dimension de tiers espace / contre-espace :

- Les figures du tiers-espace : contre-espace, tiers paysage, tiers lieu.
H. BAZIN, 2015

Sur l'Éducation populaire :

- Jeunesses messianiques et espaces populaires de création culturelle.
H. BAZIN, 2002
- Les enfants non reconnus de l'éducation populaire.
H. BAZIN, 2007

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

1 CONSTAT D'UN GLISSEMENT DU TIERS SECTEUR VERS UN MODÈLE ÉCONOMICO-COMPATIBLE.

Avec la logique de projet puis la réduction et l'accélération du temps, la teneur politique des activités des associations s'est peu à peu neutralisée, diluant leur capacité de transformation et d'émancipation dans un quotidien gestionnaire.

Dans un contexte de propagation du paradigme entrepreneurial, le monde associatif est la cible de stratégies visant à le rendre économico-compatible par le biais de modèles hybrides (partenariat public-privé). Plutôt qu'être perméable à la marchandisation, à la culture de la gestion et du management à l'origine de la crise, il revient, pour le LISRA, à l'éducation populaire d'inventer et d'incarner d'autres façons de faire expérience associative.

Au regard de ce qu'elles sont et de leurs capacités de résistance et de résilience, les associations peuvent rompre avec cet horizon qui semble aujourd'hui indépassable. Pour ce faire, il leur reste à ouvrir un espace-temps pour penser sereinement une activité vécue comme émancipatrice et libératrice par ses acteurs et actrices. Pour que l'association puisse servir d'outil à ses propres équipes, au territoire et à ses habitants, il est nécessaire qu'elle se rende perméable à ce qui émerge en son sein et autour d'elle, plutôt qu'aux injonctions de l'économie.

2 LES OBJECTIFS DES TIERS ESPACES.

Il est donc nécessaire de déployer des tiers-espaces internes aux associations, articulés avec des tiers-espaces du territoire pour élaborer collectivement une pensée alternative et des voies d'expérimentations.

Les objectifs de ces tiers espaces sont de quatre natures différentes :

- La production de savoirs à partir (et vers) des pratiques : Échapper au champ de force institutionnel et économique qui bride les capacités de transformations et octroyer du temps et de la liberté de mouvement à ceux qui analysent les phénomènes qui les traversent et inventent des formes de vie et d'activités qui font sens à leurs yeux.
- La construction sociale du territoire : Se décaler des lieux de pouvoir ou d'exploitation, refuser de penser le terrain de la vie comme un territoire à gérer et aménager. Saisir l'imbrication entre associations et habitants comme une opportunité d'auto-gestion des territoires.
- Le temps libéré du travail : Mener une analyse de l'empêchement de l'activité, expérimenter et incarner des formes d'activités qui se libèrent du cadre de l'emploi, du travail et de leurs fondements économiques.
- Le renouvellement des formes d'intelligence collective en termes de gouvernance : Permettre aux équipes d'habiter pleinement leur puissance d'agir par l'expérimentation d'instances hybrides composées de membres ne se revendiquant ni salariés ni bénévoles et ayant en commun la motivation de faire en sorte que ceux qui font décident.



3 LA TRADUCTION DES TIERS ESPACES EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE ALTERNATIF.

En synthèse, les tiers espaces sont des situations collectives qui autonomisent et remettent en commun la production de savoirs, et évitent à l'association d'être définie de (et par) l'extérieur.

Par ce biais, l'association peut créer des situations transversales dans lesquelles le territoire n'est plus pensé par le haut, mais depuis le milieu, c'est-à-dire le tissu humain et ses problématiques qui composent une localité.

Plutôt que de s'adapter aux politiques publiques ou de les gérer, les associations de jeunesse et d'éducation populaire peuvent faire émerger des alternatives, être à l'initiative d'autres politiques sociales et territoriales et incarner ce tiers qui pousse l'Etat et l'économie à se reconfigurer. Expliciter et mettre en dialogue les nouvelles pratiques des associations dans des tiers espaces serait un moyen de produire d'autres références socio-économiques.

Pour décider de leur manière d'instituer d'autres rapports au territoire, les associations se doivent de développer une lecture sociopolitique des enjeux écologiques et humains qui les entourent. Les centralités populaires offrent la possibilité d'articuler des espaces d'analyse et d'action qui peuvent appartenir à des modes d'organisation très différents.

RECOMMANDATIONS POUR LE FONJEP

Pour permettre aux associations de jeunesse et d'éducation populaire de se réappropriier leur rôle, il paraît pertinent d'explorer quelques pistes sous l'angle du renouvellement des droits :

- Prioritairement le droit à l'expérience associative non soumise à la pression économique en assurant aux associations les moyens financiers à même de faire écran entre les "ambitions totalitaires" de l'économie et les émergences tant attendues des territoires.
- Le droit à des tiers espaces réflexifs au sein et entre les structures, théâtres de recherches-actions en vue de la production de savoirs.
- Le droit à la formation-action pour provoquer des espaces de croisement des savoirs entre le savoir technicien des professionnels, le savoir scientifique des chercheurs et le savoir pragmatique des acteurs.
- Le droit à l'expérimentation sociale pour pouvoir se décaler d'une ingénierie de projet, poser des alternatives et reconnaître le droit à l'erreur et de cheminer le long d'un processus coopératif.

FOCUS OUTIL

UNE GRILLE D'ANALYSE DU TERRITOIRE, LES CENTRALITÉS POPULAIRES

Cette cartographie invite les acteurs d'un territoire à se décentrer de la centralité du développement socio-économique pour se recentrer selon une autre géographie existentielle, les centralités populaires. Ces centralités populaires sont des lieux à la fois physiques et réflexifs, au croisement de différentes formes de tiers-espaces pour les associations.

Espaces d'intermédiation (processus de transition)

L'objectif est de jouer un rôle d'interface entre différents modes de fonctionnement, par exemple entre un mode sectoriel vertical et un mode partenarial horizontal. C'est le champ historique du tiers secteur et il reste un levier d'interpellation et de possible transformation sociale.

Espaces de recomposition (processus de métamorphose)

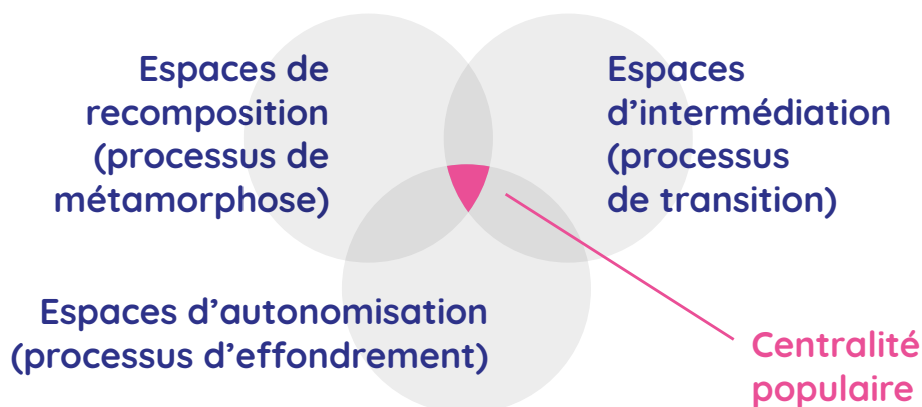
Ici les tiers-espaces conduisent à un changement de forme de l'organisation sociale dépassant la logique d'enclosure (privatisation et marchandisation de l'espace) pour restaurer une forme de gestion commune ou communaliste des ressources.

Ce processus s'appuie sur trois piliers :

- Dégager des ressources matérielles et immatérielles de la logique marchande, et les concevoir comme un bien commun.
- Trouver des formes de gouvernance qui instaurent des règles de partage de ces ressources.
- Faire émerger des instances de gestion de cet "intérêt général" qui n'appartiennent ni au secteur public, ni au secteur privé, mais à une organisation collective de personnes en collaboration ou en coopération.

Espaces d'autonomisation (processus d'effondrement)

Les espaces d'autonomisation indiquent la faculté de vivre et d'agir selon ses propres forces, motivation et morale. Nous parlons alors d'espaces qui « poussent du milieu » dans le sens où ils ne sont pas définis par leurs bords extérieurs, mais par le processus interne qui les anime. En général, ces espaces naissent dans des zones d'effondrement là où l'emprise institutionnelle et fonctionnelle est la plus faible. Le "milieu" apparaît donc aussi comme des ressources internes mobilisées pour répondre aux besoins fondamentaux dépassant la seule logique de survie.



CHEMIN PARCOURU ET APPORTS

POUR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

1 CHEMIN PARCOURU DU POINT DE VUE DES PORTEURS DE L'EXPÉRIMENTATION.

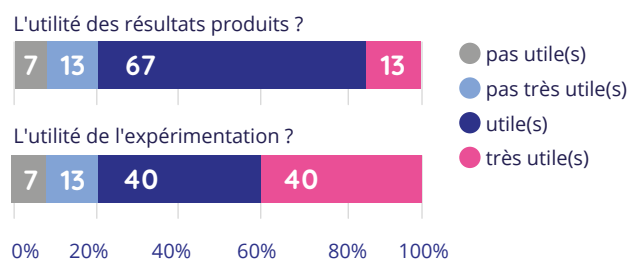
La démarche de recherche-action a permis aux associations de se réappropriier les outils de production de savoir sur leurs propres enjeux et de réinjecter directement ce savoir dans l'expérimentation de nouvelles configurations.

La capacité d'expertiser sa propre situation pour la changer et comprendre ce qui se produit dans ce changement a nécessité d'ouvrir un espace réflexif afin de prendre du recul, de faire un pas de côté, d'aménager un aller-retour entre implication socio-professionnelle et travail d'analyse.

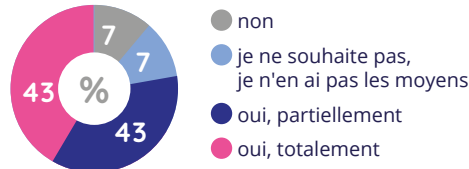
2 ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION PAR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

Questionnaire adressé aux associations participantes en mai 2019 avec 88% de réponse pour le LISRA.

Comment évalueriez-vous :



Pensez-vous vous ressaisir des résultats produits ?



POINT FORT DE LA DÉMARCHE, VERBATIM DES ASSOCIATIONS

"Le recul de la pensée, la puissance des analyses, la volonté de créer des synergies."

EFFETS CONCRETS PRODUITS IMPORTANTES À TRÈS IMPORTANTES

- L'émergence d'une dynamique interne autour du sujet des modèles socio-économiques pour 59% des répondants.
- Une meilleure compréhension de leur modèle socio-économiques actuel pour 47% des répondants.



Expérimentation portée par Atémis

TABLE RONDE

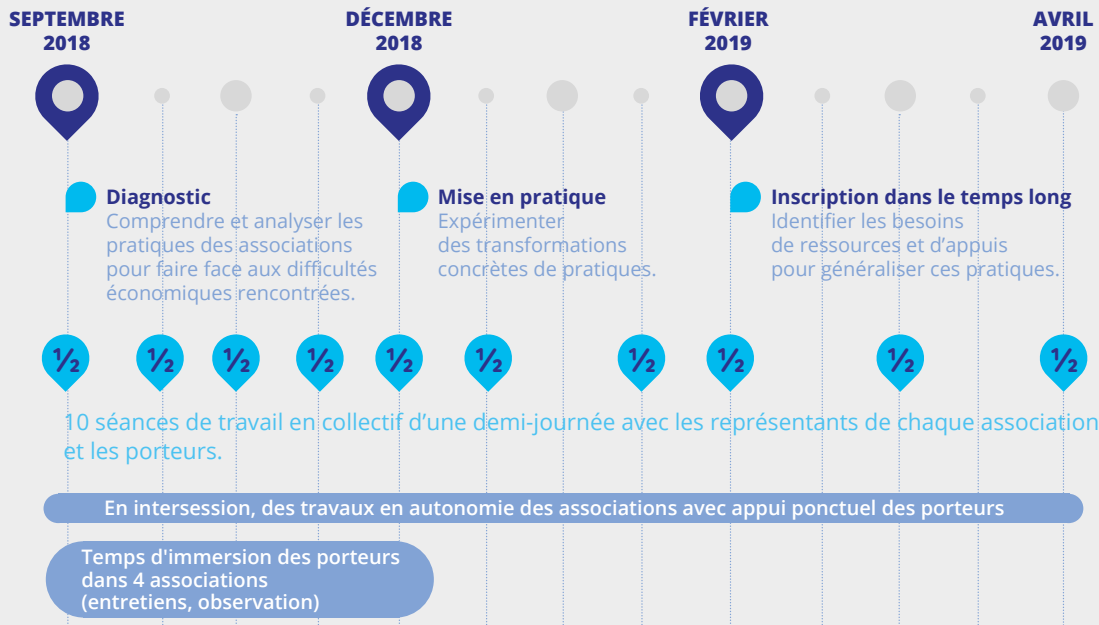
17 JUIN 2019
15 H 45

Parcours collectif d'associations d'un territoire
> identifier les leviers de mise en place de modèles socio-économiques durables pour les associations.

DÉMARCHE

METTRE EN PRATIQUE DES TRANSFORMATIONS CONCRÈTES

Identifier et comprendre les problématiques collectives des associations liées aux modèles socio-économiques, mettre en œuvre des changements concrets de pratiques, caractériser les moyens nécessaires pour une généralisation.



LIVRABLES PRODUITS

- Les diagnostics approfondis de 4 associations.
- Un diagnostic collectif.
- Un outil d'autodiagnostic.
- Une synthèse des changements de pratiques à opérer et des moyens nécessaires.

PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

- En interne : présidents, dirigeants, salariés, bénévoles.
- En externe : un partenaire.

OBJECTIFS

POUR LE SECTEUR JEUNESSE ET ÉDUCATION POPULAIRE

Identifier de nouvelles pratiques pour que les associations construisent un modèle socio-économique durable et mettre en lumière les besoins d'appui sur le terrain.

POUR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

Analyser leur modèle socio-économique et mettre en œuvre de nouvelles pratiques pour répondre à leurs problématiques.

PROFIL DES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

10

Associations de jeunesse et d'éducation populaire.
(Liste des associations p33)



Taille

- 5 salariés et moins
- 6 à 10 salariés
- 11 à 50 salariés
- 51 salariés et plus

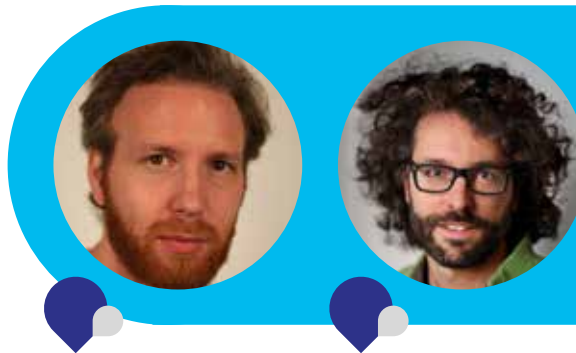


Territoire

- Ille-et-Vilaine



PORTEURS



Romain Demissy
Intervenant chercheur
associé Atémis.

**Sandro
De Gasparo**
Intervenant chercheur
associé Atémis.

Atémis est un laboratoire d'intervention et de recherche né en 2001 du rapprochement de chercheurs et de consultants. Au cœur du 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.

Fondé sur une approche pluridisciplinaire (économie, sociologie, ergonomie, gestion, etc.) le laboratoire cherche 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. Atémis 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.

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE POUR L'EXPÉRIMENTATION RÉALISÉE

Le socle de l'approche d'Atémis sur le sujet du modèle socio-économique consiste à considérer celui-ci comme allant au-delà des dimensions monétaires de l'activité pour prendre en compte ses dimensions réelles, c'est-à-dire le processus de création et de production de la valeur et d'appropriation par les bénéficiaires.

Le modèle socio-économique ne relève pas d'un schéma théorique, mais des pratiques de travail de la fonction de direction.

L'approche industrielle ne permet pas de rendre compte des caractéristiques des organisations non industrielles et a été indument étendue à ces structures.

Par le terme "approche industrielle" Atémis fait référence à un ensemble d'hypothèses et de présupposés conceptuels qui se traduisent par des formes particulières au sein des modèles économiques d'entreprise. Cette logique se caractérise par une conception particulière de la qualité, de la productivité, du travail, de la performance, du périmètre de l'activité, du rapport aux entreprises et au terri-

toire. La qualité par exemple selon la logique industrielle, est un élément objectif, relevant essentiellement de dimensions matérielles, donc mesurables, que l'on peut définir à l'avance et contrôler.

Pour rendre compte des spécificités des organisations industrielles, Atémis a élaboré un référentiel de questionnement en matière de modèle économique : le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

L'hypothèse que porte Atémis est que ce référentiel est particulièrement bien adapté aux associations de jeunesse et d'éducation populaire et peut présenter un mode de dépassement des impasses économiques dans lesquelles elles peuvent être enfermées.

Atémis propose d'expérimenter des « modalités d'équipement » des directions des associations (chaine central de la réflexion) pour leur permettre d'instruire la question de leur modèle économique dans leur ancrage territorial.

TRAVAUX DE RÉFÉRENCE

- La place de l'activité dans l'analyse du travail. S. DE GASPARO, 2018.
- Quelques propositions pour penser l'avenir de l'intervention. S. DE GASPARO, 2018
- Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ? R. DEMISSY, 2018
- Aborder la question de l'action territoriale en économie : le territoire comme une action collective. R. DEMISSY, 2011
- L'action territoriale des grands groupes : coopérations, effets induits et patrimonialisation. R. DEMISSY, 2014



LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

1 LES TENDANCES METTANT EN TENSION LES ASSOCIATIONS DE JEUNESSE ET D'ÉDUCATION POPULAIRE.

Les associations de jeunesse et d'éducation populaire rencontrent des tensions dues notamment à la raréfaction des fonds publics qui se traduisent souvent par un choix de faire entrer leur projet associatif dans une démarche de recherche de financements via des prestations ou des partenariats avec des financeurs privés, ce qui conduit à accentuer ces tensions.

La tendance à penser les activités de jeunesse et d'éducation populaire dans une « logique industrielle » comme devant produire des impacts mesurables concernant des périmètres définis à l'avance ne permet pas de rendre compte de ce que produit réellement l'activité.

En écho à cette logique, une lecture financière des activités les réduit à leurs dimensions matérielles et en invisibilise les effets réels. Dans ce contexte, l'évaluation est centrée sur la conformité des résultats à un prévisionnel et dépossède les associations de leur capacité stratégique au profit de l'intention stratégique du financeur.

2 L'ÉMANCIPATION, ENJEU POLITIQUE ET SPÉCIFIQUE DU MONDE DE LA JEUNESSE ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE.

L'activité des structures JEP s'ancre dans une visée politique : favoriser la participation des jeunes à la vie de la cité, sous la forme d'une « démocratie vécue » enracinée dans des activités de la vie quotidienne.

La "valeur" (ou effets utiles à produire) des activités est ainsi l'émancipation des jeunes, dans leur expérience personnelle et leurs rapport à la société. Les dimensions de cette valeur recouvrent deux propriétés à considérer pour la construction d'un modèle économique adapté :

- Cette valeur ne peut être réduite à des paramètres stables, limités et prévisibles car cela conduirait à se distancier des conditions réelles de l'émancipation effective des personnes accompagnées.

- Les ressources immatérielles jouent un rôle central dans la production de cette valeur. Or, la logique de financement et d'évaluation de ces activités néglige les dynamiques de mobilisation de ces ressources dans le travail des professionnels.

L'évaluation est ainsi au cœur des enjeux de transformation avec les acteurs de l'écosystème et doit être pensée sur la reconnaissance du travail réel.

3 DEUX ENJEUX CLÉS POUR CONSTRUIRE SON MODÈLE ÉCONOMIQUE.

Compte tenu de la centralité des ressources immatérielles dans la production de valeur, le financement doit être pensé au service du pilotage (management) de la dynamique des ressources immatérielles.

Pour comprendre les enjeux de la construction d'un modèle économique adapté à l'activité, il convient de distinguer deux dynamiques économiques articulées par le travail de direction :

- La dynamique formelle ou visible : L'offre de service, les ressources matérielles et humaines, le financement, la gouvernance.
- La dynamique informelle ou réelle : la manifestation des intentions politiques de l'activité des associations.

L'évaluation permet de faire le lien entre ces deux dynamiques. Elle endosse ainsi deux fonctions :

- Une fonction interne de reconnaissance et de mise en valeur du travail réel et de l'engagement des équipes.
- Une fonction externe allant au-delà de la position « défensive » de justification de la conformité entre l'attendu et l'advenu pour révéler et discuter la valeur des effets effectivement produits dont les effets induits débordent du périmètre anticipé.

RECOMMANDATIONS POUR LE FONJEP

L'évolution des modèles socio-économiques des structures de jeunesse et d'éducation populaire passe par une transformation du travail de direction guidée par les orientations suivantes :

- Repenser l'écosystème d'acteurs à partir du réel des activités. Qualifier le système d'acteurs réellement engagés dans la production des effets utiles recherchés pour identifier les formes d'échanges effectives, soutenir les formes de reconnaissance du travail et organiser des espaces de rencontre, de dialogue et de concertation, notamment sur les éléments d'évaluation.
- Penser la gestion financière sur la base de la valeur. Ne pas reproduire les outils de gestion issus de l'organisation industrielle, penser la gestion financière à partir des résultats au regard de la visée politique, de la dynamique de développement des ressources immatérielles et des effets induits débordant du périmètre anticipé.
- Passer de l'évaluation « défensive » à l'évaluation « révélatrice ». Se réappropriation l'évaluation comme un élément stratégique du modèle économique, sortir de l'évaluation demandée par les partenaires, aller vers une évaluation mettant en discussion la valeur créée par l'association.
- Solliciter les têtes de réseau pour animer des dispositifs réflexifs territoriaux. Favoriser des espaces d'échange de réflexivité, de partage d'expérience et de professionnalisation pour les fonctions de direction.
- Partir du travail réel pour élaborer les transformations du modèle socio-économique. Faire évoluer les dimensions formelles du fonctionnement et de la gestion à partir d'une meilleure compréhension de la dynamique réelle et en prenant en compte les contraintes et les attentes des autres acteurs.



FOCUS OUTIL

UNE GRILLE D'ANALYSE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES ASSOCIATIONS, LA TOUPIE À DOUBLE ÉTAGE

Pour comprendre les enjeux de la construction d'un modèle économique adapté à l'activité de jeunesse et d'éducation populaire, et donc pour identifier les enjeux du travail de direction qui consiste à piloter le modèle économique de chaque structure, il est possible de partir de la figure d'une toupie à deux étages qui met en exergue :

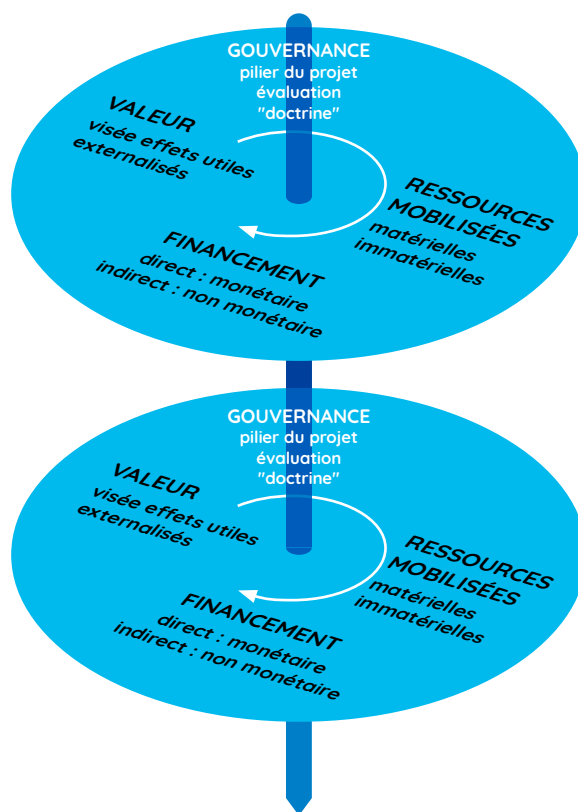
- Deux plans distincts de la dynamique économique, dont le rapport est l'objet central du travail de direction,
- L'idée d'une dynamique continue de développement, représentée par l'idée de rotation de la toupie.

Une association se trouve en situation de risque si la couche formelle est trop prégnante dans les arbitrages stratégiques et quotidiens de la structure. Cela traduit l'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 pour justifier son action auprès de ses financeurs, elle se retrouve alors dépossédée de sa capacité à développer sa propre stratégie.

Une association est sécurisée lorsque les dispositifs d'évaluation sont construits à partir des enjeux du travail réel avant d'être une réponse aux commandes des financeurs. 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.

LA « COUCHE » INFÉRIEURE

représente la « couche réelle » où se situe la manifestation des intentions politiques de l'activité des associations : la visée politique et stratégique, les motivations, les externalités positives que l'association cherche à intégrer à son modèle, les ressources immatérielles liées à l'engagement des personnes et aux coopérations internes et externes.



LA « COUCHE » SUPÉRIEURE

représente la « couche formelle », visible du modèle économique : l'offre de service, les ressources matérielles, humaines (effectifs, qualifications, temps d'intervention), le financement, la gouvernance formelle (les instances statutaires).

CHEMIN PARCOURU ET APPORTS

POUR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

1 CHEMIN PARCOURU DU POINT DE VUE DES PORTEURS DE L'EXPÉRIMENTATION

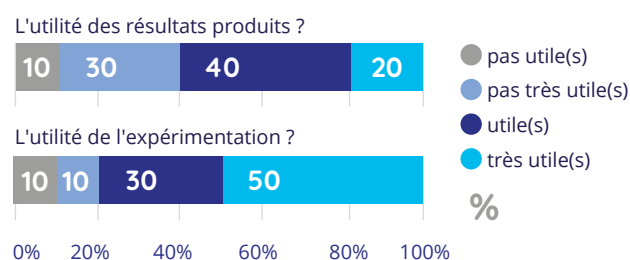
Les associations ont analysé les différentes options d'orientation identifiées et investies par leurs directions pour faire face aux difficultés économiques qu'elles rencontraient, réalisé un diagnostic partagé de la situation à l'échelle territoriale et identifié des axes de travail qui faisaient sens dans l'évolution de leurs pratiques de direction.

Elles ont ensuite pu engager des actions concrètes telles que la mise en pratique de modalités alternatives d'évaluation. Enfin, elles se sont inscrites dans le temps long pour identifier les conditions d'un développement plus large de pratiques de direction.

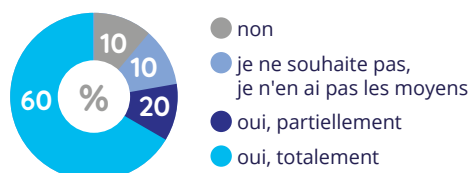
2 ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION PAR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

Questionnaire adressé aux associations participantes en mai 2019 avec 100% de réponse pour Atémis.

Comment évalueriez-vous :



Pensez-vous vous ressaisir des résultats produits ?



POINT FORT DE LA DÉMARCHE, VERBATIM DES ASSOCIATIONS

"Le regard nouveau posé sur la question du modèle socio-économique."

ENSEIGNEMENT MAJEUR DE LA DÉMARCHE, VERBATIM DES ASSOCIATIONS

"La possibilité de sortir d'une analyse financière pour développer une analyse nouvelle des activités permettant d'évaluer la richesse du travail et de la valeur produite."

EFFETS CONCRETS PRODUITS IMPORTANTES À TRÈS IMPORTANTES :

- Une meilleure compréhension de leur modèle socio-économique actuel pour 70% des répondants,
- Une progression sur le sujet du modèle socio-économique pour 70% des répondants,
- L'identification de leviers de consolidation/transformation de leur modèle socio-économique pour 50% des répondants.



Expérimentation portée par La FMSH

TABLE RONDE

18 JUIN 2019
9 H 30

Etude transversale > identifier les leviers de développement des modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

DÉMARCHE

ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS D'ASSOCIATIONS DE JEUNESSE ET D'ÉDUCATION POPULAIRE À RAYONNEMENT LOCAL

Pour chaque association, interroger la cohérence entre projet associatif et modèle socio-économique, éclairer les contradictions et identifier les leviers concrets pour réinscrire l'activité socio-économique dans le registre politique.

JUILLET 2018

SEPTEMBRE 2018

JANVIER 2019

FÉVRIER 2019



Analyse individuelle

combinant le traitement des données documentaires et l'exploration des motivations et des logiques des acteurs délivrant les ressources recueillies au travers d'entretiens semi-directifs.

2 jours d'entretiens par association, 12 à 16 rencontres par association, 86 entretiens au total.

Analyser et comprendre

Identifier l'ensemble des ressources monétaires et non monétaires de l'association et qualifier les logiques qui les sous-tendent.

Animation d'une restitution-débat auprès de chaque association pour confronter et coconstruire une analyse transversale.

½ journée par association

Qualifier les problématiques et identifier les leviers

Analyse transversale des fragilités et des leviers des modèles socio-économiques des associations jeunesse et éducation populaire.

LIVRABLES PRODUITS

- Une monographie pour chaque association impliquée.
- Une synthèse des réflexions sur les leviers de développement de chaque association.
- L'analyse transversale des grands enseignements de l'expérimentation.

PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

- En interne : salariés et bénévoles.
- En externe : usagers, partenaires opérationnels et partenaires financiers.

OBJECTIFS

POUR LE SECTEUR JEUNESSE ET ÉDUCATION POPULAIRE

Analyser les fragilités des modèles socio-économiques, identifier et qualifier leurs leviers de renforcement.

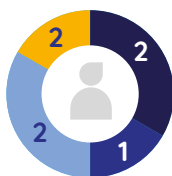
POUR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

Disposer d'une vision analytique des caractéristiques et spécificités de leur modèle socio-économique et débattre des pistes de transformation.

PROFIL DES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

6

Associations de jeunesse et d'éducation populaire à rayonnement local, et réparties sur l'ensemble du territoire.
(Liste des associations p33)



Taille

- 5 salariés et moins
- 6 à 10 salariés
- 11 à 50 salariés
- 51 salariés et plus



Territoire

- Métropole

PORTEURS

Lieu de référence pour penser à un niveau global les grandes questions du monde contemporain, la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH) soutien et promeut les sciences humaines et sociales au meilleur niveau pluridisciplinaire et international.

La FMSH s'est donnée deux champs d'actions prioritaires :

- Le soutien à une recherche innovante par l'identification des thèmes émergents et la mise en place de dispositifs de recherche innovants,
- La diffusion des savoirs au sein du monde scientifique et en direction des citoyens (bibliothèque, maison d'édition, etc.).



Jean-Louis Laville

Professeur du CNAM, responsable du Programme de recherche « Démocratie et économie plurielles », Collège d'études mondiales, FMSH.



Maïté Juan

Docteure en sociologie, chercheuse associée au programme de recherche « Démocratie et économie plurielles », Collège d'études mondiales, FMSH.

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE POUR L'EXPÉRIMENTATION RÉALISÉE

L'essor d'une technocratie modernisatrice portée par un certain nombre de cabinets de conseil intervenant auprès des associations conduit à véhiculer un référentiel et un modèle entrepreneurial vecteur de dépolitisation des associations.

Dans ce contexte l'étude vise à réarticuler les dimensions socio-économiques et socio-politiques des associations. L'équipe a donc choisi :

- de questionner la cohérence entre le modèle socio-économique et le modèle socio-politique des associations analysées,
- et de rendre compte des modalités d'articulation entre les différents registres économiques pouvant être mobilisées par les associations, en mettant en valeur la centralité de la réciprocité.

Ces différents registres économiques sont la **logique marchande** « classique », la **logique redistributive** (dans laquelle on retrouve le recours aux financements institutionnels ou la contractualisation avec les pouvoirs publics), et la **logique de réciprocité** (traduction des relations entre personnes basées sur la volonté de manifester un lien social).

C'est sur cette dernière logique que les porteurs mettent l'accent. En effet les associations jeunesse et éducation populaire portent une capacité unique à ouvrir des espaces de proximité favorisant la participation des parties prenantes à la construction de son action, et à tisser des systèmes de coopération innovants sur les territoires.

L'enjeu pour le monde associatif est donc de valoriser les innovations associatives invisibilisées par l'approche managériale et fonctionnelle.

TRAVAUX DE RÉFÉRENCE

- **La gouvernance des associations.** Économie, sociologie, gestion C. HOARAU et J.L. LAVILLE, 2008
- **Socioéconomie et démocratie.** L'actualité de Karl Polanyi I. HILLENKAMP et J.L. LAVILLE, 2013
- **L'association. Sociologie et économie** J.L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU, 2013
- **L'économie sociale et solidaire.** Pratiques, théorie, débats, J.L. LAVILLE, 2016

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

Les travaux d'investigation, en se distançant des approches managériales et technocratiques, des modèles ont permis de montrer la nécessité de réarticuler dimensions socio-économiques et socio-politiques des associations.

Dans cette perspective, l'étude a étayé les grandes spécificités des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

1 LES DIFFÉRENTS MODES DE RELATION ET DE RÉGULATION AVEC LES ACTEURS PUBLICS.

Dans un contexte d'injonction à l'adaptation qui masque les relations de conflictualité, les associations de jeunesse et d'éducation populaire portent différentes dynamiques de relations avec les pouvoirs publics.

On distingue trois grandes dynamiques à l'œuvre :

- La **dynamique du contre-pouvoir** dans une logique d'interpellation des institutions,
- La **dynamique de partenariat** caractérisée par une relation asymétrique entre élus et équipes associatives,
- La **dynamique de coconstruction** dans une logique symétrique de coopération conflictuelle et de coresponsabilité.

En complément, trois types de régulation publique déterminent la mobilisation des ressources :

- La **régulation tutélaire** qui induit une soumission des associations à un ensemble de normes et de critères préétablis ouvrant le droit à des financements. Cette forme de régulation tend à produire un formatage des activités et à cantonner les associations dans un rôle de prestataires de services publics.
- La **régulation tutélaire concertée**, qui est une forme de régulation aménagée plus souple. Si des critères sont préétablis, cette forme de régulation correspond à la prise en compte, par les collectivités, de la spécificité associative et de la réalité territoriale dans l'attribution des financements publics, attestant d'une implication des financeurs.

- La **régulation concurrentielle** qui correspond à la mise en compétition des associations entre elles ou avec des entreprises sur des marchés publics. Elle comporte un risque de glissement des associations vers le modèle entrepreneurial puisque les associations sont évaluées à partir de référentiels communs à ceux des entreprises.
- La **régulation négociée** qui s'inscrit dans une logique de co-construction de politique publique. Elle suppose la co-élaboration des critères de financement entre acteurs associatifs et responsables publics.

2 VARIATION DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES ET MODALITÉS DE CAPTATION DES RESSOURCES.

Les modalités de captation des ressources des associations dépendent largement des coopérations territoriales mises en place. Un gradient de ces coopérations éclaire la façon dont les associations s'inscrivent dans les dynamiques socio-économiques locales.

On observe trois niveaux de coopérations territoriales :

- La **coopération écosytémique** : réseau d'interdépendances qui contribue au développement local et se fonde sur des synergies, des coopérations créatives entre entités.
- La **coopération réticulaire** : maillage interconnecté des entités autour d'un service d'utilité sociale mais dont les effets en termes d'impulsion d'une dynamique de territoire sont moins approfondis.
- La **coopération résiduelle** : alliances limitées et marginales avec les autres entités du territoire.

3 LA NATURE QUASI SOCIOLOGIQUE DU TRAVAIL D'INVESTIGATION PORTÉ PAR LES ASSOCIATIONS DE JEUNESSE ET D'ÉDUCATION POPULAIRE.

Deux dimensions centrales sont souvent négligées chez les associations :

- **La recherche-développement** : les associations sont souvent expertes de leur territoire.
- **L'insertion socio-professionnelle** : les associations jouent un rôle de tremplin pour les acteurs locaux et accompagnent des populations vulnérables.

Les associations de jeunesse et d'éducation populaire sont investies dans un travail d'investigation de nature quasi sociologique qui fonde le lancement de nouveaux projets d'utilité sociale.

4 PRÉSERVER UNE DÉMOCRATIE INTERNE VIVACE : UN LEVIER CLÉ DE RENFORCEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE.

Les associations de jeunesse et d'éducation populaire présentent une aptitude à susciter une coconstruction de l'offre et de la demande au sein d'espaces publics de proximité. Cette capacité doit être préservée voire renforcée.

Quatre prismes dits de démocratie interne constituent des leviers de renforcement :

- **La mobilisation citoyenne et le développement du pouvoir d'agir des habitants** : l'étude montre que l'implication des habitants permet la construction d'une cohésion sociale et l'enrayement de la marginalisation sociale et politique des habitants ainsi que la consolidation d'une communauté locale de besoins et d'intérêts qui légitime les savoirs et les compétences des habitants.
- **Les types d'engagements bénévoles** : l'étude met l'accent sur la nécessité de penser "une écologie du bénévolat" qui a permis d'identifier les différentes formes de bénévolat et de montrer la nécessité de lancer une réflexion sur une valorisation alternative du bénévolat (autre que la logique monétaire et/ou quantitative).
- **Les ressources salariées** : l'étude souligne la centralité des compétences relationnelles et analytiques d'une majorité de professionnels des associations de jeunesse et d'éducation populaire, compétences souvent invisibilisées.
- **Les formes de gouvernance participative** : l'étude met en avant les tentatives diversifiées et originales de délégation de pouvoir et de répartition des responsabilités dans une visée de démocratisation des fonctionnements associatifs.

RECOMMANDATIONS POUR LE FONJEP

Le Fonjep pourra s'orienter vers la création de différents espaces de travail :

- Un « espace de mutualisation » consacré à la création d'un patrimoine commun des innovations sociales impulsées par les associations grâce à la mutualisation des pratiques existantes et la création d'une bourse temporaire d'échange de compétences et d'emplois.
- Un « espace de médiation-traduction » dédié à la dynamisation des coopérations entre acteurs associatifs et chercheurs sous la forme de séminaires communs ou de recherches participatives sur le long terme autour de concepts et axes de travail à définir collectivement.

- Un « chantier national » donc l'objectif consistera à identifier les questions clés qui doivent être travaillées au niveau national entre associations et partenaires institutionnels : chantiers territorialisés d'évaluation de l'utilité sociale, fonds de dotation territorial, mise en place d'indicateurs territorialisés sur les financements publics aux associations, etc.

Résultats

FOCUS OUTIL

UNE GRILLE D'ANALYSE DES FORMES DE BÉNÉVOLAT

L'observation et les échanges avec les 6 associations impliquées dans l'expérimentation ont permis d'identifier 6 formes de bénévolat dont 3 prédominantes et une qui constitue un enjeu de développement :



Il est également possible de qualifier la place du bénévole dans la structure :



CHEMIN PARCOURU ET APPORTS

POUR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

1 CHEMIN PARCOURU DU POINT DE VUE DES PORTEURS DE L'EXPÉRIMENTATION.

L'expérimentation a permis aux acteurs de se ré-interroger sur les complémentarités et les interdépendances entre bénévolat et salariat (bénévoles militants, professionnels bénévoles, professionnels militants, etc.), sur la valorisation du bénévolat et la nécessité de se doter d'indicateurs alternatifs d'utilité sociale.

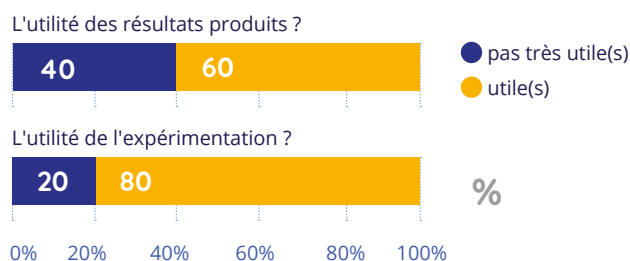
Par ailleurs, l'expérimentation a permis un questionnement sur le rapport aux pouvoirs publics pour introduire des marges de négociation et inciter les financeurs à dialoguer entre eux et à créer des processus de coopération qui ne neutralisent pas la critique. Une évolution du positionnement à penser vers une implication grandissante des associations dans la coconstruction des politiques publiques (conception, mise en œuvre et suivi).

Enfin, l'expérimentation met en lumière la capacité des associations à créer des tissus économiques territorialisés, des liens d'interdépendances avec les petites et moyennes entreprises.

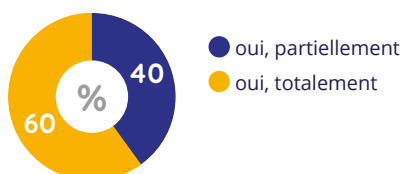
2 ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION PAR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

Questionnaire adressé aux associations participantes en mai 2019 avec 83% de réponse pour la FMSH.

Comment évalueriez-vous :



Pensez-vous vous ressaisir des résultats produits ?



POINT FORT DE LA DÉMARCHE, VERBATIM DES ASSOCIATIONS

"La visite au cœur du projet alliée à l'implication de l'ensemble des parties prenantes et permettant une réflexion commune."



Expérimentation portée par Le Rameau

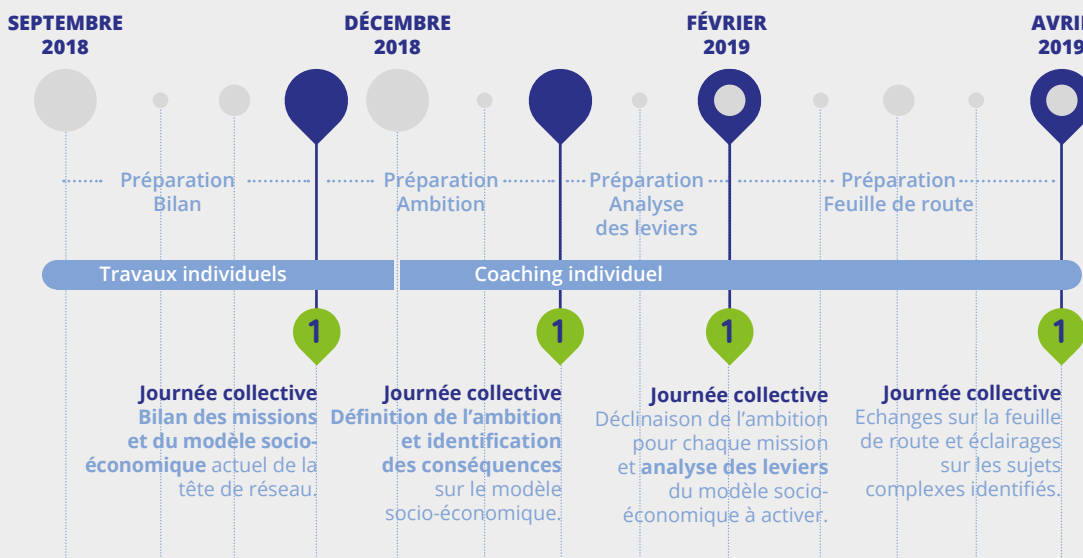
TABLE RONDE
18 JUIN 2019
11 H

Parcours d'expérience collective de têtes de réseau territoriales > outiller les têtes de réseau territoriales pour répondre à leur besoin de transformer leur modèle socio-économique.

DÉMARCHE

PARTICIPER À UNE COCONSTRUCTION APPRENANTE

Un parcours collectif d'accompagnement s'appuyant sur un cheminement entre pairs, alliant modalités pratiques complémentaires (form'action, codéveloppement, coaching) et outillage pour consolider les têtes de réseau de proximité.



LIVRABLES PRODUITS

- Les diagnostics des 12 structures accompagnées.
- Une synthèse des diagnostics réalisés.
- Un kit pratique avec une méthode d'accompagnement et des outils à destination des têtes de réseau territoriales.

PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

- En interne : un binôme dirigeant salarié et dirigeant bénévole.

OBJECTIFS

POUR LE SECTEUR JEUNESSE ET ÉDUCATION POPULAIRE

Disposer d'une méthodologie et d'outils pour accompagner les têtes de réseau territoriales dans la transformation de leur modèle socio-économique.

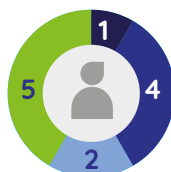
POUR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

Construire un modèle socio-économique adapté et au service de leur projet associatif grâce au parcours et aux outils expérimentés.

PROFIL DES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

12

Têtes de réseau territoriales de jeunesse et d'éducation populaire dont 5 départementales et 7 régionales.
(Liste des associations p33)



Taille

- 5 salariés et moins
- 6 à 10 salariés
- 11 à 50 salariés
- 51 salariés et plus



Territoire

- Métropole

PORTEURS

Le Rameau est un laboratoire de recherche empirique sur la co-construction du bien commun.

Créé en 2006, il a 3 missions :

- Créer de la connaissance à partir de l'analyse des pratiques des organisations pionnières.
- Outiller les organisations et les territoires pour leur permettre de s'informer, se former et agir efficacement à partir de pratiques innovantes.
- Co-construire des dispositifs collectifs pour accélérer le mouvement d'alliances innovantes au service du bien commun.



Charles-Benoit Heidsieck

Président Fondateur
Le Rameau.



Elodie Jullien

Directrice de missions
Le Rameau.



Xavier Roussinet

Consultant Terre d'Avance.

Concernant les modèles socio-économiques, 3 programmes ont été lancés en parallèle dès 2008 :

- Impact des alliances innovantes sur le changement d'échelle de l'innovation sociétale.
- Importance du territoire dans l'émergence de solutions innovantes.
- L'hybridation des modèles socio-économiques des structures d'intérêt général, par nature les plus complexes de l'écosystème.

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE POUR L'EXPÉRIMENTATION RÉALISÉE

Dans son approche du modèle socio-économique des structures d'intérêt général, Le Rameau pose plusieurs fondamentaux :

- Le modèle socio-économique est un outil au service de la réalisation du projet et à ce titre ne peut pas être analysé comme une fin en soi.
- Il ne se confond pas avec l'analyse financière (domaine de la gestion).
- Il se compose de 3 piliers : d'abord les richesses humaines (premier levier du modèle associatif) puis les ressources financières et les alliances stratégiques.
- Il peut se questionner autour de 7 modèles types permettant de réinventer son propre modèle à partir de la diversité des choix possibles.

L'équipe du Rameau a choisi de faire participer des têtes de réseau associatives territoriales à un parcours d'expérience notamment pour les aider à :

- Analyser leur modèle et questionner la cohérence entre leur projet associatif, notamment les activités clés développées aujourd'hui et demain, et les moyens mobilisés pour les réaliser.
- Identifier les leviers de transformation ou de renforcement du modèle.

Par ailleurs, Le Rameau a souhaité aborder la double question spécifique aux têtes de réseau : la consolidation de leur modèle et les impacts et leurs rôles sur les associations membres.

TRAVAUX DE RÉFÉRENCE

- Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. CPCA, 2014
- Dossiers annuels Juris Association sur les modèles socio-économiques associatifs coordonnés par Le Rameau. éditions 2013 à 2019
- Centre de ressources numériques " modèles socio-économiques associatifs ". 2017 www.modeleecoassociatif.wordpress.com
- A paraître septembre 2019 : Référentiel sur les modèles socio-économiques d'intérêt général (Editions Juris Associations) et MOOC dédié (ESSEC - LE RAMEAU)



LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

Face à l'effet ciseau caractérisé par la raréfaction des ressources et l'augmentation des besoins sociaux, toutes les organisations sont contraintes de revoir leur modèle socio-économique. Si les associations ne sont pas les seules à être confrontées à cette équation, elles sont impactées plus que les autres car elles se caractérisent par l'efficacité de leurs actions. Comme a pu le montrer l'enquête du Fonjep menée en 2017, les associations sont déjà à la manœuvre pour réinventer leur modèle. Elles hybrident leurs ressources, qu'elles soient financières, humaines ou d'alliances innovantes. Cette créativité se développant sur les territoires, les têtes de réseau de proximité en sont à la fois de bons observateurs et des acteurs structurants à un moment où elles-mêmes doivent redéfinir leur propre modèle socio-économique.

LES 3 ENJEUX DES TÊTES DE RÉSEAU DE PROXIMITÉ DE JEUNESSE ET D'ÉDUCATION POPULAIRE EN TERMES DE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

● À court terme
la consolidation
voire la survie

● À moyen terme
l'anticipation
d'un modèle
futur

● La mobilisation
autour
d'un projet
fédérateur

1 UNE RÉFLEXION EFFICACE SUR L'ARTICULATION ENTRE ACTIVITÉS ET LEVIERS SOCIO-ÉCONOMIQUES POUR QUALIFIER ET (RÉ)INVENTER SON PROPRE MODÈLE.

Les têtes de réseau de proximité se sont appropriées la cartographie des missions des têtes de réseau, les principes du modèle socio-économique et la nécessité du lien entre missions et modèle socio-économique pour qualifier/spécifier la manière dont sont mobilisées les énergies nécessaires à la réalisation du projet associatif.

Elles développent une conscience forte des enjeux liés aux modèles socio-économiques. Elles ont pour la plupart, et à leur manière, déjà entamé des réflexions sur la transformation de leur modèle. Il s'agit souvent d'une démarche plus politique et/ou technique que stratégique.

2 DES TÊTES DE RÉSEAU DE PROXIMITÉ, ACTEURS CLÉS DES ARTICULATIONS SECTORIELLES ET TERRITORIALES.

Les articulations territoriales tant en interne qu'au niveau de l'écosystème restent à (ré)inventer dans ce double regard.

Ce "je(u)" collectif peut être questionné à trois niveaux :

- Au niveau national : au-delà du plaidoyer et du service aux membres l'émergence d'une troisième mission structurante : piloter et coordonner les projets d'innovation (poche financière R&D),
- Au niveau régional : la tête de réseau se réorganise par rapport à l'évolution de l'écosystème régional en profonde mutation (logique structurelle et stratégique),
- Au niveau départemental : l'espace de rationalisation et de mutualisation en plein ébullition (logique conjoncturelle et opérationnelle).

3 LES DIFFICULTÉS À DÉPASSER LA DESCRIPTION DE L'EXISTANT POUR SE PROJETER DANS L'AVENIR.

En pratique, les structures ont abordé la question du modèle socio-économique dans des approches différentes, une majorité d'abord sous l'angle technique et/ou politique, très peu sous l'angle stratégique.

Il reste d'ailleurs parfois difficile de dépasser le clivage politique/technique, d'une part entre les élus et les équipes, d'autre part entre les enjeux de mutation de l'écosystème (quels modèles économiques collectifs souhaités pour l'avenir ?) et le principe de réalité de son propre modèle.

La démarche stratégique permet, par une distanciation des contraintes politiques et opérationnelles, de sortir 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.

Si l'exercice stratégique n'est pas simple à distinguer de la vision politique, la distanciation stratégique lorsqu'elle est comprise est très utile pour :

- Poser des hypothèses et des scénarios avant de décider de la meilleure solution pour son organisation,
- Créer un dialogue constructif sur un sujet très souvent sensible.

RECOMMANDATIONS POUR LE FONJEP

Pour l'ensemble des structures jeunesse et éducation populaire, il convient de capitaliser et décliner différents outils, modes de réflexion et d'appropriation sur la question des modèles socio-économiques pour prendre en compte la diversité des besoins et des attentes.

Plus spécifiquement pour les têtes de réseau de proximité, il convient de :

- Capitaliser et décliner différents outillages et modes d'appropriation en insistant sur la diversité,
- Les consolider en repensant la double articulation sectorielle/territoriale,
- Réaffirmer leur rôle sur le sujet des modèles socio-économiques tant sur leur mission éducative du secteur que sur les modalités pratiques à actionner.

4 LA NÉCESSITÉ DE COMPRENDRE LES SPÉCIFICITÉS DES MODÈLES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL.

Les modèles socio-économiques d'opérateurs d'utilité sociale reposent structurellement sur des revenus d'activités en contrepartie de services, alors que les modèles socio-économiques de structures d'intérêt général ne le peuvent pas. C'est ce qui leur donne des droits spécifiques (bénévolat, générosité du public, etc.).

La confusion entre ces deux modèles réduit la possibilité de mettre en valeur les spécificités de chacun et nuit particulièrement aux structures d'intérêt général, laissant à penser que seul le modèle d'opérateur d'utilité sociale est pertinent dans le contexte actuel.

Cette confusion de sémantique met en risque :

- les associations, cela réduit leur capacité à valoriser leurs missions d'intérêt général,
- l'écosystème qui pourrait mobiliser à contresens les dispositifs spécifiques aux missions d'intérêt général,
- les partenaires publics et privés en rendant le dialogue difficile voire parfois impossible sur les mutations des modèles socio-économiques.



FOCUS OUTIL

GRILLE D'ANALYSE DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

S'approprier la cartographie des missions des têtes de réseau et identifier celles assurées par sa structure grâce au référentiel suivant :

L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Caractérise la disponibilité de la tête de réseau pour aider ou suppléer des acteurs sur le terrain qui font face à des problématiques fortes ou des besoins ponctuels.

LA FONCTION OPÉRATEUR

Traduit le rôle des têtes de réseau qui ont parfois à leur charge la gestion et l'exploitation en nom propre de structures de nature très diverses.

LE PLAIDOYER

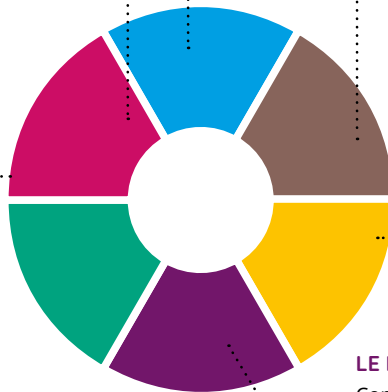
Regroupe les activités de représentation des membres, de porte-parolat, d'influence et de sensibilisation auprès des pouvoirs publics et du grand public.

LA MISE EN RÉSEAU ET L'ANIMATION

Correspond à l'animation des membres (échanges, rencontres ...). Elle positionne la tête de réseau comme plateforme d'acteurs.

L'INGÉNIERIE

Comprend les activités d'appui opérationnel aux membres de la tête de réseau (programmes de formation, documentation, supports techniques...) et d'expertise, en lien avec ses thématiques d'intervention (études, recherches et développement, prospective...).



LE PILOTAGE DE PROJETS

Consiste à susciter, coordonner ou animer des coopérations autour de projets communs, très fréquemment dans une perspective d'innovation. En fonction du stade de développement du projet, cela peut consister en de l'incubation / expérimentation, de la consolidation, de l'essaiage...

Source : Étude de 2016 commandée par le Mouvement associatif sur la fonction d'accompagnement des têtes de réseau associatives réalisée en mécénat de compétence par Eurogroup Consulting, pilotée par l'ADASI en partenariat avec le Ministère de la ville, de la Jeunesse et des Sports et Le Rameau.

ARTICULER LES DIFFÉRENTS LEVIERS AU REGARD DES DIFFÉRENTES MISSIONS

LES LEVIERS DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE ASSOCIATIF

Analyser son modèle socio-économique (manière de mobiliser les énergies nécessaires au service du projet associatif) au travers de ces 3 leviers. Articuler les différents leviers au regard des différentes missions, pour en comprendre sa structuration et en analyser la cohérence.

RICHESSES HUMAINES

- Salariés
- Bénévoles
- Services civiques
- Stagiaires
- Mécénat de compétences

QUELLES COMPÉTENCES MOBILISER ?

FINANCEMENTS

- **Subventionnement** (subvention publique, mécénat, crowdfunding)
- **Investissement sociétal** (partenariats stratégiques)
- **Revenus d'activité** (commande publique, pay what you can, formation, vente de conseil auprès du territoire et/ou des organisations)

QUELS LEVIERS DE FINANCEMENT ACTIVER ?

ALLIANCES

- De positionnement
- De production / diffusion
- De moyens

QUELLES SYNERGIES ENTRE ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME ?

CHEMIN PARCOURU ET APPORTS

POUR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

1 CHEMIN PARCOURU DU POINT DE VUE DES PORTEURS DE L'EXPÉRIMENTATION

Le parcours vise la prise en main de la démarche et des outils associés par les associations grâce à 4 principes :

- **Allier une diversité d'actions et de compétences** : apports d'expertises, sessions collectives, « coaching » individuel, outillage structuré fondé sur la pratique, exercices pratiques, etc.
- **Créer un espace de partage** entre têtes de réseau de niveau territorial et de domaines d'intervention différents.
- **Séquencer la réflexion** et permettre une appropriation progressive du sujet et de sa complexité.
- **Favoriser l'autonomie** et l'apprentissage par la pratique.

Facilitateur de l'appropriation dans le prolongement des temps collectifs, le « coaching » individuel répond à 4 besoins :

- Permettre l'appropriation des outils, du cadre de réflexion et des modalités de partage.
- Faciliter la gestion des temporalités de cheminement.
- Renforcer l'assurance des associations.
- Permettre d'aller plus loin.

POINT FORT DE LA DÉMARCHE, VERBATIM DES ASSOCIATIONS

"L'outillage concret, facile à appréhender et à utiliser."

ENSEIGNEMENT MAJEUR DE LA DÉMARCHE, VERBATIM DES ASSOCIATIONS

"La nécessité de mieux expliciter l'implicite, de réaffirmer son positionnement et de développer une vision du projet à 3/5 ans."

2 ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION PAR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

Questionnaire adressé aux associations participantes en mai 2019 avec 100% de réponse pour Le Rameau.

Comment évalueriez-vous :

L'utilité des résultats produits ?



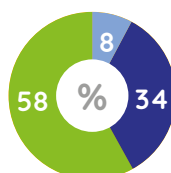
L'utilité de l'expérimentation ?



0% 20% 40% 60% 80% 100%

● pas très utile(s) ● utile(s) ● très utile(s)

Pensez-vous vous ressaisir des résultats produits ?



- je ne souhaite pas, je n'en ai pas les moyens
- oui, partiellement
- oui, totalement

EFFETS CONCRETS PRODUITS IMPORTANTES À TRÈS IMPORTANTES :

Pour 66% des répondants

- Une meilleure compréhension de leur modèle socio-économique actuel.

Pour 50% des répondants :

- L'émergence d'une dynamique interne autour du sujet du modèle socio-économique.
- Une progression sur le sujet du modèle socio-économique.
- L'identification de leviers de consolidation/transformation de leur modèle socio-économique.

Liste des 45 associations engagées dans les expérimentations décrites dans ce livret

Association	Équipe de recherche	Région
À fleur de pierre	FMSH	Provence-Alpes-Côte d'Azur
A.D.O.R.E.R - Clab	ATÉMIS	Bretagne
Alcool assistance Ille-et-Vilaine	ATÉMIS	Bretagne
Association départementale des Francas de l'Isère	Le RAMEAU	Auvergne Rhône Alpes
Association La Roulotte	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
CEMEA Bretagne	ATÉMIS	Bretagne
CEMEA Limoges	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Centre Social de Vitré	ATÉMIS	Bretagne
Centre Socioculturel CoRéel	FMSH	Grand Est
Clé de contacts	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Coordination pour promouvoir les compétences et le volontariat	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
CRIJ Rhône Alpes	Le RAMEAU	Auvergne Rhône Alpes
Des lendemains qui chantent	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Familles rurales du Tarn	Le RAMEAU	Occitanie
Fédération des Centres Sociaux de la Région Centre-Val de Loire	Le RAMEAU	Centre-Val de Loire
Fédération Hiero Limoges	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Fédération régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture Centre-Val de Loire	Le RAMEAU	Centre-Val de Loire
Fédération régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture Poitou-Charentes	Le RAMEAU	Nouvelle-Aquitaine
Foyer Jeunes Travailleurs de Vitré - Tremplin	ATÉMIS	Bretagne
Gée Aude	Le RAMEAU	Occitanie
Graines de rue	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Habitat Jeunes Pau Pyrénées	FMSH	Nouvelle-Aquitaine
JTM - Jeunes à Travers le Monde	ATÉMIS	Bretagne
La Palette - le panel des possibles	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Le battement d'ailes	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Les amitiés sociales	ATÉMIS	Bretagne
Les petits débrouillards Grand Ouest	ATÉMIS	Bretagne
Les petits débrouillards Occitanie	Le RAMEAU	Occitanie
Lez'arts et Salamandre	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Ligue de l'enseignement 52	Le RAMEAU	Grand Est
Maison de Courcelles	FMSH	Grand Est
Maison des Jeunes et de la Culture - La Fabrique	FMSH	Hauts de France
Maison des Jeunes et de la Culture Centre Social - La souterraine	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Mouvement rural de Jeunesse chrétienne - Auvergne Rhône Alpes	RAMEAU	Auvergne Rhône Alpes
Mouvement rural de Jeunesse chrétienne - Auvergne Rhône Alpes - Creuse	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Office central de la Coopération à l'École - OCCE 19	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Peuple et culture - Tulle	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
RADIO BEAUB FM	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Radio Laser	ATÉMIS	Bretagne
Radio Pulsar	FMSH	Nouvelle-Aquitaine
Télé Millevaches	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Théâtre de la Grange	Le LISRA	Nouvelle-Aquitaine
Tout Atout	ATÉMIS	Bretagne
Union Régionale des Foyers Ruraux Provence-Alpes-Côte d'Azur	Le RAMEAU	Provence-Alpes-Côte d'Azur
URHAJ Île-de-France	Le RAMEAU	Île-de-France

Liste des membres du comité de pilotage du projet

FONJEP

Nadine DUSSERT

FONJEP

Nouria DUTHOIT- MESSAOUDI

MOUVEMENT RURAL DE JEUNESSE CHRETIENNE

Jean Michel BOCQUET

FEDERATION NATIONALE ECOLE DES PARENTS ET DES EDUCATEURS

Alexandra CHRISTIDES

CENTRES D'ENTRAINEMENT AUX METHODES D'EDUCATION ACTIVES

Anne-Claire DEVOGE

CONFEDERATION DES MAISONS DES JEUNES ET DE LA CULTURE DE FRANCE

Daniel FREDOUT

PRESIDENT CNAJEP

François MANDIL

FEDERATION FRANCAISE DES MAISONS DE JEUNES ET DE LA CULTURE.

Michel TIMMERMAN

FEDERATION LEO LAGRANGE

Paul VIRICEL

CPCV

Gilles JEANMOUGIN

PEUPLE ET CULTURE (PEC)

Catherine BEAUMONT

VIVRE ENSEMBLE

Mylène CANEVET

MINISTERE EDUCATION NATIONALE

Vincent DEMANGE

COMITE NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS

Jean Pierre MOUGIN

FEDERATION DES CENTRES SOCIAUX ET SOCIOCULTURELS DE FRANCE

Hugo BARTHALAY

LES FRANCAS

Cécile PONSOT

INJEP

Mathilde RENAULT TINACCI

Pour aller plus loin

www.fonjep.org

Rubrique « Modèles socio-économiques »

Cette rubrique est un espace dédié aux associations de jeunesse et d'éducation populaire qui s'interrogent sur leur modèle socio-économique. Vous y trouverez des documents, des vidéos, des bibliographies et sitographies. Il sera alimenté au fur et à mesure de l'avancée du projet, et par d'autres ressources utiles identifiées.

Vous y trouverez notamment :

- Quelques définitions
- Un état de l'art proposé par chacune des équipes de recherche qui ont mené les expérimentations
- La présentation du projet porté par le Fonjep
- Toutes les informations relatives aux 4 expérimentations
- Des pratiques inspirantes
- Une boîte à outils

Pour être régulièrement informés de l'évolution du projet et des nouvelles ressources mises en ligne dans cette rubrique, **rendez-vous dans « modèles socio-économiques » sur le site www.fonjep.org et inscrivez-vous à la lettre d'information thématique** à l'aide du formulaire situé dans le bandeau droit de la page.



L'ADASI - Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des projets d'intérêt général - est une association d'intérêt général cofondée par Le Mouvement Associatif, l'Avisé, Le Rameau et Syntec Conseil. Elle assure l'assistance à maîtrise d'ouvrage du projet Fonjep sur les modèles socio-économiques présenté dans ce livret.