

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

Édition : octobre 2019

Premiers résultats
de 4 expérimentations
menées avec
45 associations

Sommaire

Introduction	3
Présentation synthétique	5
Focus sur le "chantier expérimentations"	6
Expérimentation portée par Le Lisra	7
Démarche	
Présentation des porteurs de l'expérimentation	
Résultats	
Synthèse des échanges sur les résultats	
Récit inspirant	
Expérimentation portée par Atémis	19
Démarche	
Présentation des porteurs de l'expérimentation	
Résultats	
Synthèse des échanges sur les résultats	
Récit inspirant	
Expérimentation portée par la Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme	31
Démarche	
Présentation des porteurs de l'expérimentation	
Résultats	
Synthèse des échanges sur les résultats	
Récit inspirant	
Expérimentation portée par Le Rameau	43
Démarche	
Présentation des porteurs de l'expérimentation	
Résultats	
Synthèse des échanges sur les résultats	
Récit inspirant	
Liste des 45 associations engagées dans les expérimentations	54
Mise en perspective de 10 récits inspirants	55
Pour aller plus loin	56

Introduction

Par Nadine Dussert, présidente du Fonjep



Depuis plusieurs années, les associations de jeunesse et d'éducation populaire font face à des changements majeurs qui mettent en péril la viabilité de leur projet. En 2017, le Fonjep a lancé avec le Cnajep un programme ambitieux pour accompagner ces associations dans la réflexion sur l'évolution de leur modèle socio-économique. Ce livret témoigne des expérimentations menées dans le cadre de ce chantier par 4 équipes de recherche : Atémis¹, la Fondation Maison des sciences de l'Homme (FMSH²), le Lisra³ et le Rameau⁴.

Les évolutions qui percutent le modèle des associations de jeunesse et d'éducation populaire

Les derniers travaux de Viviane Tchernonog⁵ mettent à jour des changements tangibles qui affectent le monde associatif français. En 2005, les subventions publiques représentaient 35 % des ressources associatives. Elles n'en représentaient plus que 20 % en 2017. Parallèlement, les fonds privés ont augmenté dans les secteurs de l'humanitaire, du sport, et de la culture. Le poids économique des associations, qui était jusqu'alors en forte progression, se stabilise. Enfin, on assiste à une polarisation entre les « petites associations » de bénévoles qui se multiplient, et les « grosses associations » employées dont le nombre baisse, mais dont l'importance économique augmente. Entre les deux, les « associations moyennes », pourtant très ancrées territorialement, sont économiquement fragilisées.

En 2017, nous avons mené une enquête auprès de plus de 2 200 associations de jeunesse et d'éducation populaire. 75 % d'entre elles étaient intéressées par les modèles socio-économiques, et 63 % avaient déjà engagé une réflexion sur le sujet. Parmi elles, 40 % avaient testé des solutions et beaucoup étaient engagées de longue date dans une hybridation de leurs ressources. 50 % des associations souhaitaient un appui et un accompagnement dans cette réflexion.

Pour répondre à ces enjeux, nous avons souhaité que les expérimentations menées avec 45 associations nous aident à identifier des leviers de transformation en dépassant les cultures institution-

nelles et politiques de chacun. Les 4 équipes de recherche sollicitées ont donc été choisies pour la diversité de leurs approches, comme vous pourrez le découvrir dans ce livret.

Que retenir des expérimentations ?

Mathilde Renault-Tinacci, chargée de recherche à l'Injep⁶, a proposé en juin dernier une lecture des résultats de ce travail, dont je m'inspire ici largement pour présenter quelques fils de la réflexion menée. Les 4 équipes de recherche participantes s'accordent peu ou prou sur le constat de départ⁷. Le modèle socio-économique des associations de jeunesse et d'éducation populaire est bousculé par une raréfaction des subventions publiques, mais aussi par la marchandisation de la vie associative, la pénétration des logiques gestionnaires ou encore la professionnalisation des associations. Ces mutations fragilisent l'identité du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire, construite au 20^e siècle sur une voie étroite entre transformation sociale d'une part, et participation à la mise en œuvre des politiques publiques d'autre part.

Aujourd'hui, l'enjeu est que le modèle socio-économique puisse servir le projet associatif au lieu de le contraindre. Tel qu'il est entendu dans ces expérimentations, le fait économique est en lien avec le contexte culturel et social dans lequel il s'inscrit. Le modèle socio-économique ne doit donc pas se réduire à l'aspect financier, mais intégrer les dimensions sociales : richesses humaines salariées et bénévoles, liens avec usagers, alliances territoriales, gouvernance, etc.

Comme nous pouvions nous y attendre, les résultats de ces travaux ne désignent pas un modèle socio-économique standardisé censé résoudre une équation universelle. Les équipes de recherche ouvrent en revanche des pistes qui peuvent permettre à chaque association d'analyser les tensions entre leur projet et leur modèle socio-économique, de s'autoformer et de construire avec les parties prenantes une réponse adaptée, dans une démarche chère à l'éducation populaire.

Ces pistes soulèvent plusieurs questions importantes qui vont guider la suite du projet. J'en retiendrai trois :

- La première relève du rapport au temps et à l'urgence. Pour mener une réflexion sur l'évolution du modèle socio-économique ou pour

1 www.atemis-lir.fr

2 www.fmsih.fr

3 recherche-action.fr/labos-social

4 www.lerameau.fr

5 Tchernonog, V., & Prouteau, L. *Le paysage associatif français : Mesures et évolutions*. 3^e éd, Collection Hors-série Juris, Paris : Dalloz, 2019

6 injep.fr

7 Voir les états de l'art dans le site www.fonjep.org / modèles socio-économiques / expérimentations

Introduction

Suite

expérimenter de nouvelles solutions, il faut des espaces et des temps de réflexivité, dans l'association elle-même ou dans des tiers espaces, afin de sortir de la pression quotidienne. Mais on voit bien que cela percute l'urgence dans laquelle sont parfois les associations. Il faut donc se poser la question des moyens utiles à ces « espaces temps » ;

- La deuxième relève du rapport à l'évaluation et à la valorisation de l'action. Encore faut-il s'entendre sur ce que nous nommons action. L'action est le fruit d'un projet dont la définition et les ajustements s'inscrivent dans le temps, dans le regard porté sur l'activité menée, dans les effets produits sur les acteurs impliqués – y compris les partenaires –. Or, ne semble être pris en compte que le haut de l'iceberg : les activités que nous menons pour réaliser notre projet. L'enjeu est de faire valoir que ces activités s'appuient sur notre présence sous-marine qui a des effets sociétaux et démocratiques déterminants, mais insuffisamment valorisés. Si nous parvenons à faire reconnaître la valeur de cette « action immergée », nous ferons bouger les lignes de façon significative ;
- La troisième concerne l'accompagnement des associations. Pour contribuer à une véritable transformation sociale, notre projet doit se prolonger par la mobilisation d'écosystèmes locaux. Mais nous devons aussi réfléchir aux droits qui pourraient faire évoluer le fait associatif, comme nous y encourage le Lisra.

Comment les associations peuvent-elles s'approprier les résultats de ces travaux ?

Les résultats détaillés de ces expérimentations, ainsi que d'autres informations et ressources liées à ce projet sont d'ores et déjà accessibles sur le site du Fonjep dans une rubrique dédiée⁸. Nous enrichirons cet espace d'outils dont pourront se saisir les associations de jeunesse et d'éducation populaire pour développer leurs réflexions. Dès 2020, nous allons organiser avec les délégués régionaux du Fonjep des rencontres régionales en invitant les associations, les élus locaux et les représentants de l'État à découvrir ces travaux et à co-construire des dispositifs d'appui adaptés. Enfin, je souhaite que l'expérimentation relative aux postes Fonjep d'appui aux groupements d'employeurs et aux pôles territoriaux de coopération associatifs⁹ constitue un levier des dynamiques territoriales et partenariales, au service des réflexions locales sur l'évolution des modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

Bonne lecture à tous, et merci aux membres du comité de pilotage, listés ci-après, de leur investissement dans ce projet pour faire avancer la réflexion collective.

⁸ www.fonjep.org rubrique « Modèles socio-économiques »

⁹ www.fonjep.org rubrique « Postes Fonjep / Fonds d'aide GE et PTCA »

Comité de pilotage du projet

Hugo BARTHALAY, Fédération des centres sociaux et socioculturels de France

Catherine BEAUMONT, Peuple et Culture

Jean Michel BOCQUET, Mouvement rural de jeunesse chrétienne

Mylène CANEVET, Vivre ensemble

Alexandra CHRISTIDES, Fédération nationale des Écoles des parents et des éducateurs

Laurine DARRASSE, Adasi

Anne-Claire DEVOGE, Centre d'entraînement aux méthodes d'éducation actives

Nadine DUSSERT, Fonjep

Nouria DUTHOIT- MESSAOUDI, Fonjep

Daniel FRÉDOUT, Cnajep et Confédération des Maisons des jeunes et de la culture de France

Caroline GERMAIN, Adasi

Hélène HESS, ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse

Gilles JEANMOUGIN, CPCV

Mathias LAMARQUE, ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse

Jean-Pierre MOUGIN, Comité national olympique et sportif français

Mathilde RENAULT-TINACCI, Injep

Paul VIRICEL, Fédération Léo Lagrange

Présentation synthétique

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

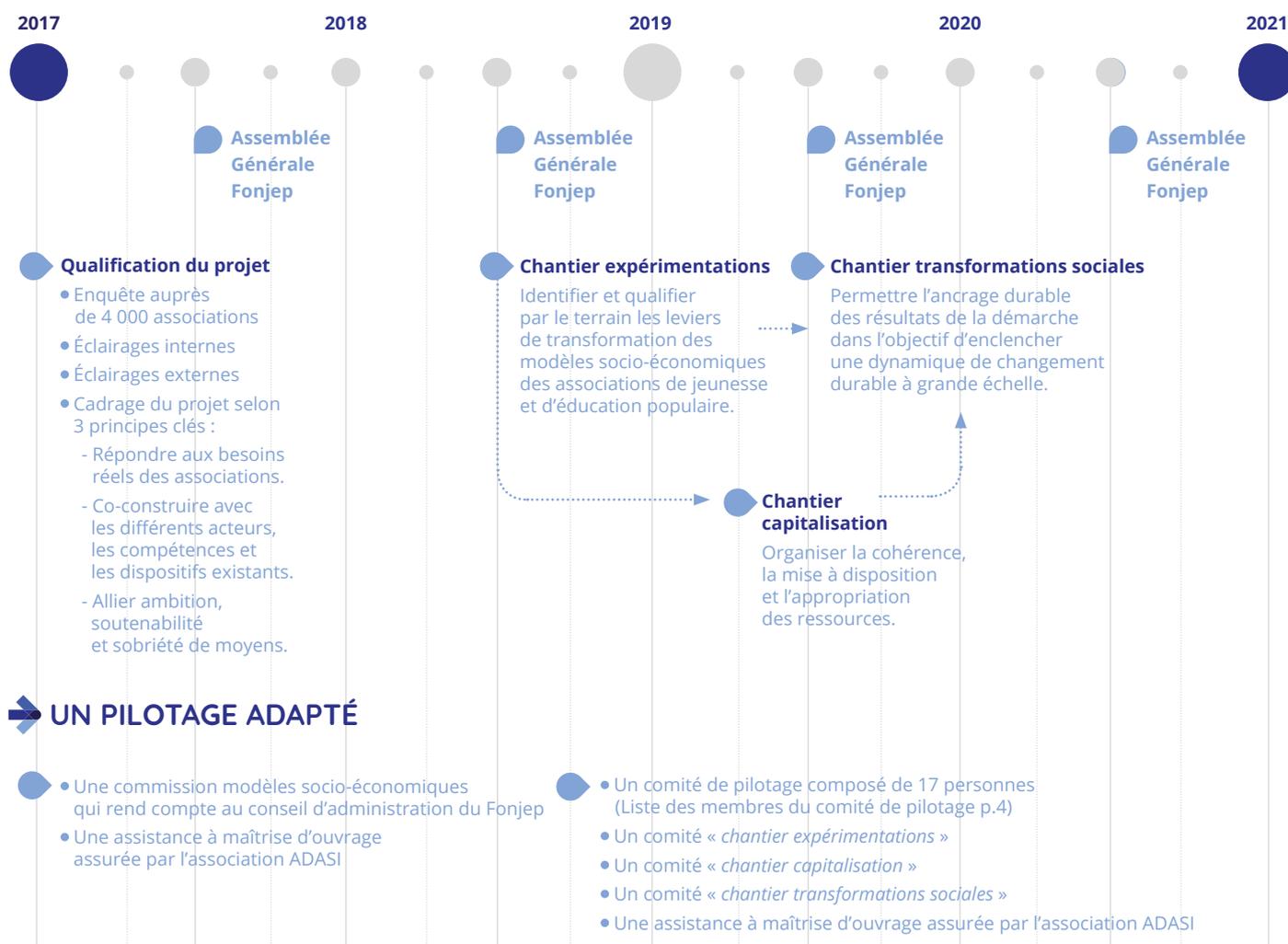
Face aux évolutions majeures du contexte des associations de jeunesse et d'éducation populaire, et plus spécifiquement aux problématiques de modèle socio-économique auxquelles elles sont confrontées, le Fonjep, en lien avec le Cnajep, a souhaité lancer un programme de grande ampleur dans la droite ligne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

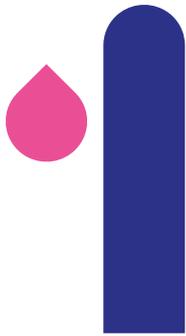
Identifier les leviers de développement des modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

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.



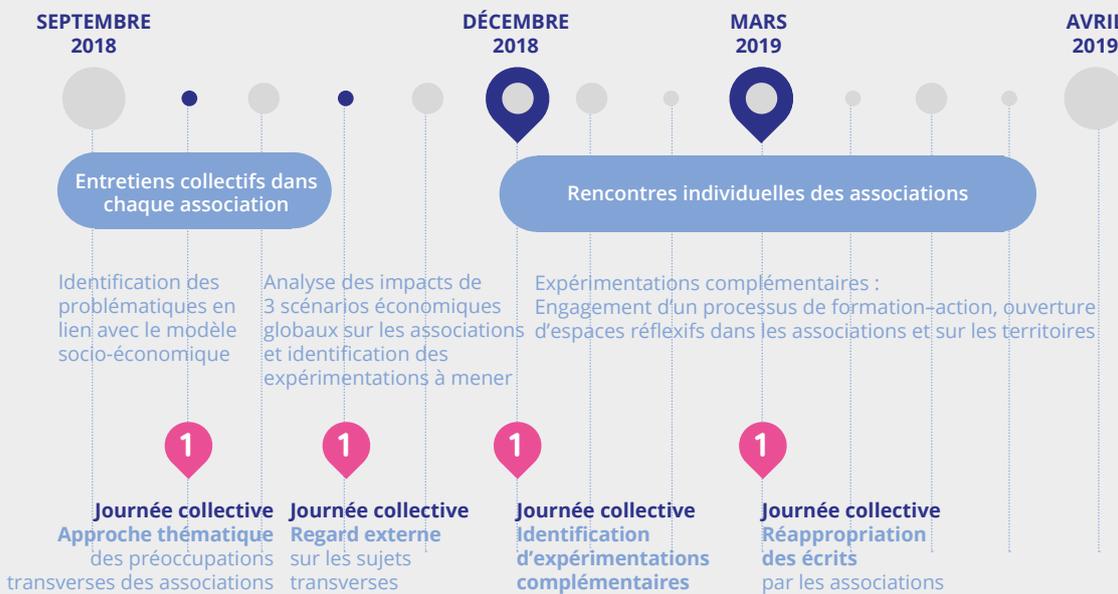
Expérimentation portée par le Lisra

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 p.54)



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 :

- Jeux 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'autogestion 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'État 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 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)

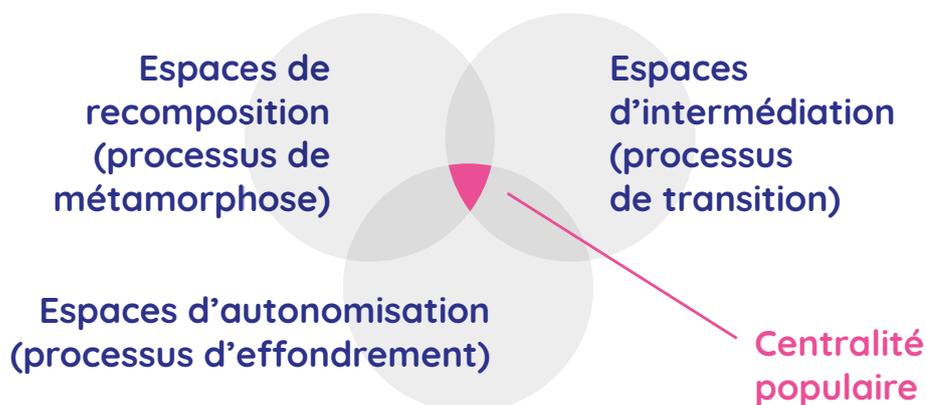
Ici les tiers espaces conduisent à un changement de forme de l'organisation sociale dépassant la logique d'enclosure (privatisation et marchandisation de l'espace) pour restaurer une forme de gestion commune ou communaliste des ressources.

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

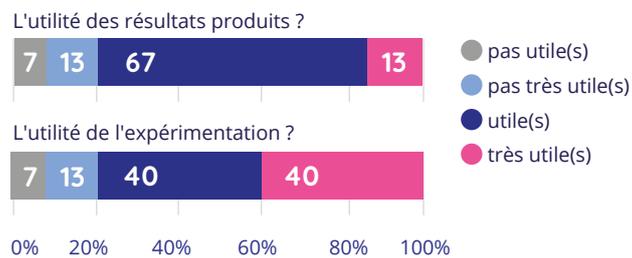
La démarche de recherche-action a permis aux associations de se réappropriier les outils de production de savoir sur leurs propres enjeux et de réinjecter directement ce savoir dans l'expérimentation de nouvelles configurations.

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-économique actuel pour 47% des répondants.

Favoriser la réflexivité

Manée Teyssandier, représentante de Peuple et culture, a participé à cette expérimentation qui lui a paru intéressante justement parce qu'elle redonne le pouvoir au acteurs de terrain « *des modèles socio-économiques imposés du haut, je ne pense pas que ça puisse convenir à quiconque.* » Elle estime que les espaces de réflexivité répondent bien à la nécessité de faire cohabiter différentes formes d'engagements et d'alliances territoriales : « *dans notre association, il n'y a pas de distinction entre un conseil d'administration et des salariés. Ce sont des formules du collectif qui élargissent la pensée. Et sur le territoire, il y a aujourd'hui des alliances moins classiques, avec une attention portée à tout ce qui émerge, là où on vit.* » Au sein de Peuple et culture, cette capacité réflexive est également nourrie de longue date par la relation à l'art : « *Les espaces réflexifs sont internes, mais peuvent aussi être nourris par l'extérieur. La question du sensible est dominante dans la pensée. C'est nécessaire d'être accompagnés par des réalisateurs, des artistes, des écrivains. Cela permet une transformation moins artificielle et moins difficile pour nous et pour les personnes avec lesquelles nous travaillons* » explique Manée Teyssandier.

Sortir de l'urgence et penser l'avenir

Pour la Palette¹, centre social et tiers lieu situé dans la Creuse, l'expérimentation avec le Lisra est venue à point nommé, comme l'explique Marion Bergognon, la directrice : « *Au moment où l'on vivait une crise importante humaine, financière, territoriale aussi, il a fallu prendre du temps, ne plus s'obstiner à répondre à des appels à projets. Cette étude nous a permis de reprendre notre posture politique, et d'identifier comment le modèle économique peut servir le projet. Être dans la prospective au lieu de réagir à la menace dans l'instant.* » L'association était en effet fragilisée par la fusion de 3 communautés de communes et des évolutions politiques qui mettaient à mal les partenariats locaux. « *Depuis, notre gouvernance a évolué, et nous ouvrons des espaces de réflexion avec les habitants pour réfléchir le projet de territoire* », raconte la directrice.

Plutôt que la mise en concurrence, la mise en commun

Grâce à ces tiers espaces réflexifs, Hugues Bazin affirme que les associations « *se réinventent, se réagencent, se fédèrent pour ne pas rentrer en concurrence* ». C'est ce qu'il appelle la « centralité populaire ». Sur le terrain, le Lisra a par exemple vu des structures mettre en commun leur trésorerie, des biens immobiliers, des voitures, ou des demandes

de subvention pour échapper aux injonctions économiques. À l'échelle même de cette expérimentation centrée sur le Limousin, « *le travail collectif a élargi les possibilités d'alliances* » constate Manée Teyssandier. Pour aider les associations à créer leur propre cartographie de territoire et leur référentiel socio-économique, le Lisra propose deux leviers : des scénarios de développement qui peuvent être utilisés dans les espaces réflexifs, et des droits à revendiquer pour réinventer de nouvelles formes de gouvernance.

LES RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION

VUS PAR MATHILDE RENAULT-TINACCI,
CHARGÉE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE À L'INJEP

Selon les propres termes du Lisra, les mouvements d'éducation populaire ont historiquement « *cherché à libérer le temps contraint du rapport de production économique pour définir par eux-mêmes leurs projets émancipateurs* ». La démarche de recherche-action menée par le Lisra s'inscrit dans cette histoire, et adopte une posture politiquement engagée en proposant un « tiers espace » de réflexivité qui est à la fois le processus et le résultat de l'expérimentation. Ce tiers espace doit permettre à l'association de se penser de façon autonome, en se décentrant des pressions imposées de l'extérieur et des logiques dominantes pour être dans « une centralité populaire ». Celle-ci est caractérisée par 3 espaces : un espace d'intermédiation, un espace de recomposition et un espace d'autonomisation. Concrètement, ces espaces territorialisés et humains favorisent la mise en commun de ressources, leur partage, voire leur gestion collective. Pour soutenir le rôle de transformation sociale des associations, le Lisra préconise l'instauration de nouveaux droits¹ qui offriraient un cadre propice à l'expérience associative, au développement de tiers espaces réflexifs, à la formation-action, et à l'expérimentation sociale.

¹ Voir p.10

¹ Voir aussi le récit inspirant rédigé à partir de l'expérience de La Palette, p.15

Un récit inspirant n'a pas vocation à présenter une pratique jugée exemplaire. C'est un regard porté sur une expérience vécue dans un contexte spécifique et avec des personnes données. Son intérêt est de montrer le cheminement nuancé et complexe de l'action, pour stimuler la réflexion et l'imagination des lecteurs.

Récit inspirant

À partir d'une interview réalisée en avril 2019.

Centre social/Tiers lieu La Palette Creuse | Dun-le-Palestel

“ L'urgence : prendre le temps de (re)construire ”

Il faut un certain sang-froid pour prendre le temps de réfléchir et de construire les lendemains quand une association est fragilisée. C'est ce qu'a fait La Palette, accompagnée par le Lisra¹ dans le cadre de l'expérimentation sur les modèles socio-économiques proposée par le Fonjep. Déjà impliquée dans la recherche d'une autonomisation financière et dans le développement de partenariats de mutualisation, l'association fait évoluer son modèle socio-économique en impliquant sa gouvernance et en ménageant des espaces de réflexivité. Une démarche exigeante, qui parvient progressivement à remobiliser la créativité et l'engagement du collectif sur le projet, pour soutenir les initiatives des habitants.

La Palette est à la fois un centre social et un tiers lieu. L'association est située dans le Nord-Ouest de la Creuse à Dun-le-Palestel, mais son action s'étend sur un territoire de 17 communes et d'un peu plus de 7 000 habitants, sur le territoire de la communauté de communes Monts et Vallées Ouest Creuse. « *Nous nous définissons comme un tiers lieu social et éducatif* » indique Marion Bergognon, la directrice.

Historiquement, l'association s'est développée sous l'influence forte des élus pour porter l'accueil de loisirs et les postes Fonjep. Après le changement de majorité en 2014, puis la fusion de 3 communautés de communes en 2016, les relations avec la collectivité se distendent, au point de fragiliser le projet. La Palette aménage cette transition en s'appuyant sur un diagnostic de territoire, et se repositionne comme centre social et tiers lieu, c'est-à-dire comme un « lieu outil » dans lequel peut s'exprimer un « panel des possibles », au croisement du social, de l'économie et de la culture.² « *Nous essayons d'animer un projet collectif de territoire, à long terme, en mobilisant les familles, les élus et les associations. L'idée est que les habitants trouvent ici un espace de création pour développer leurs initiatives, que nous accompagnons* » explique Marion Bergognon.

Développer des services, jouer la carte de la mise en réseau

Avec ce projet de tiers lieu, l'association entend apporter des réponses concrètes dans un territoire dit « économiquement sinistré », tout en augmentant ses ressources propres. « *Les collectivités cherchent à accueillir de nouveaux habitants avec des zones d'activité. Bien sûr il faut attirer des habitants, mais il faut aussi leur donner envie de rester, les aider à trouver une place socialement, faire du lien. Nous avons un savoir-faire en la matière. Les entreprises ont besoin qu'on accueille les gens sur le territoire.* » Cette dynamique est partagée par d'autres tiers lieux en Creuse, rassemblés dans le réseau TELA, « *créé pour construire des complémentarités et mutualiser des actions, et pour éviter la concurrence entre les tiers lieux.* » Pour la directrice de La Palette, ce partenariat ouvre de nouvelles perspectives d'action : « *TELA travaille sur un incubateur de projets ESS dont les tiers lieux membres seraient les portes d'entrée. Notre rôle ne serait pas de faire l'accompagnement économique, mais de proposer des espaces, d'accompagner l'implantation sur le territoire à long terme, d'aider à l'insertion sociale et à la mise en réseau.* » Un projet mutualisé d'inclusion numérique est également à l'étude. Au-delà, Marion Bergognon explique que cette mise en réseau

¹ recherche-action.fr/lab0-social

² www.lapalette.tl



donne de la visibilité aux structures membres, et une crédibilité supplémentaire pour répondre à des appels à projets.

Quelle gouvernance pour ouvrir l'espace des possibles ?

Au moment où elle entre dans l'expérimentation Fonjep sur les modèles socio-économiques avec le Lisra, La Palette vient d'échapper de justesse à une procédure d'alerte. Son activité enfance a creusé un dangereux déficit que le tiers lieu, dont les aménagements tardent, n'est pas encore en mesure de compenser. L'association réfléchit à un modèle qui lui permette d'assurer 50 % de financement propre par prestation de service auprès de collectivités ou des privés, en développant des pôles d'expertise. Dans cette recherche d'hybridation des ressources, une évolution vers un statut de SCIC³ a même été envisagée, afin que les parties prenantes – et notamment les financeurs – deviennent des associés. Pourtant, l'expérimentation menée avec le Lisra oriente plutôt les réflexions sur le projet et le fonctionnement de l'association. Quelle gouvernance mettre en place pour véritablement être « le lieu de tous les possibles » et encourager l'initiative des habitants ? Comment est pris en compte leur avis ? Celui des salariés ? Quel est le rôle des membres ? Au sein du bureau, ces discussions créent une nouvelle dynamique de collégialité, et la gouvernance devient la porte d'entrée du modèle socio-éco-

nomique de La Palette. En mai 2019, un premier « laboratoire social » a été mis en place, qui réunit à la fois salariés et bénévoles pour travailler sur l'ingénierie collective interne et le management participatif. D'autres changements sont à l'étude pour favoriser l'échange et le partage des décisions, comme un CA permanent sans membres de droits au lieu d'un bureau. Un tel management participatif donne plus d'autonomie aux équipes, mais bouscule les rôles et habitudes de travail à tous les échelons, comme en témoigne Marion Bergognon : « *cela nécessite un cadre très précis et un bon esprit d'équipe. Chacun a des responsabilités à assumer. Tout le monde ne suit pas, c'est un système exigeant. Par exemple, à partir du moment où l'on dit que l'on ne construit qu'avec les publics, on ne fait pas d'animation descendante. Les animateurs sont des facilitateurs. C'est aussi vrai pour les coordinateurs avec leurs équipes* ».

Espaces de réflexivité : l'art du contretemps et du contre-courant

Prendre ce temps de réflexion en pleine incertitude sur l'avenir de l'association, est-ce vraiment réaliste ? Oui, et même salvateur si l'on en croit Marion Bergognon : « *Le Lisra nous a incités à construire plutôt qu'à réagir. Après une année très douloureuse, nous avons pu réinterroger les fondements mêmes de l'association. Le Lisra a accompagné les bénévoles dans des réflexions sur les sciences citoyennes, le*

³ Société coopérative d'intérêt collectif

L'ÉQUIPE DES SALARIÉS ET BÉNÉVOLES EN 2018

 **11** Salariés
(9 ETP)

 **20** Bénévoles
actifs

 **17** Membres du CA
dont 10 membres élus à l'AG
et 7 membres de droit

Récit inspirant

Centre social/Tiers lieu La Palette Creuse | Dun-le-Palestel

+ D'INFOS

www.lapalette.tl

tiers espace, la centralité populaire, les acteurs chercheurs... Le bureau a retrouvé du sens et de l'envie ! Chercher des financements au jour le jour, ça n'est pas possible. On a parlé du projet, de situations concrètes, du rôle et des limites de notre action. Ça ne se faisait plus. »

Cette mobilisation ne fait pas oublier les difficultés, mais elle est porteuse : « *Nous vivons l'année 2019 comme si c'était la dernière, avec dynamisme et sens de l'humour, en essayant de faire avec ce qu'on a. Nous sommes convaincus de la justesse de ce que nous défendons. De nombreux partenaires reconnaissent notre travail et nous pensons que nous pouvons aider la communauté de communes à définir un projet de territoire qui redonne l'initiative aux citoyens. »*

Ce travail amène le bureau à reconsidérer le changement de statut qu'il prévoyait, pour faire renaître le modèle associatif, mais différemment. La transformation est déjà en cours puisque le CA s'est prononcé fin juin 2019 pour une administration collégiale, sans présidence et sans membres de droit. Les administrateurs construisent pas à pas un modèle capable de faire face aux évolutions tout en préservant le sens premier du projet.

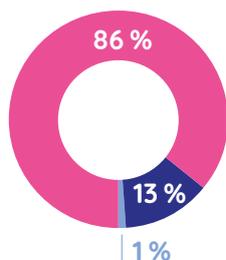
PISTES D'INSPIRATION ET DE RÉFLEXION

- Ménager des espaces de réflexivité pour préserver le sens de l'action et nourrir l'inventivité.
- Ne pas réduire la vie associative à une gestion de l'urgence et s'assurer de la vitalité de la vie démocratique interne de l'association.
- Nouer des partenariats de conviction et d'action avec d'autres associations pour se renforcer mutuellement et éviter les mises en concurrence.
- Ne pas guider les réflexions sur le modèle socio-économique par l'angle du juridique et notamment le changement de statut.

CHIFFRES CLÉS

Principales ressources 2018

412 936 €



● Subventions

Communautés de communes : 30 %
CAF : 40 %
Département : 3 %
Région : 3 %
État : 15 %
Europe : 2 %
Autre : 7 %

● Ventes d'activités et de services

● Cotisations





Expérimentation portée par Atémis

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 mette 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 p.54)



Taille

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



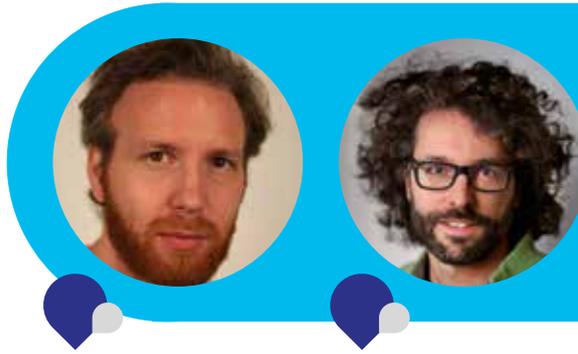
Territoire

- Ille-et-Vilaine



PORTEURS

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.



Romain Demissy

Intervenant chercheur associé Atémis.

Sandro De Gasparo

Intervenant chercheur associé Atémis.

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 indûment 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 territoire. La qualité par exemple selon la logique indus-

trielle, 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 (chânon 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 rend leurs effets réels invisibles. 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 rapports 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 débordant 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.
- Passer de l'évaluation « défensive » à l'évaluation « révélatrice ». Se réapproprier 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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 :

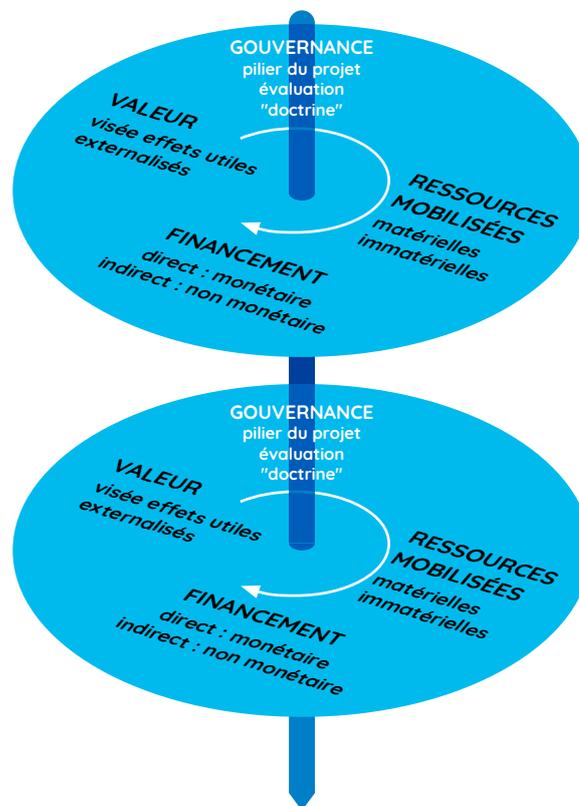
- Deux plans distincts de la dynamique économique, dont le rapport est l'objet central du travail de direction ;
- L'idée d'une dynamique continue de développement, représentée par l'idée de rotation de la toupie.

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

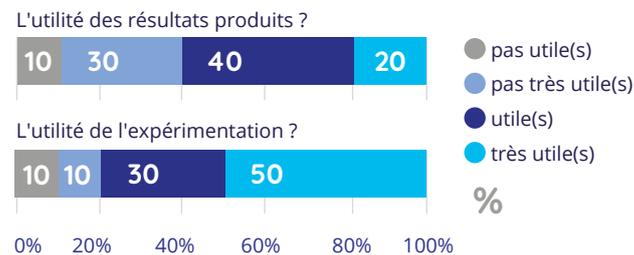
Les associations ont analysé les différentes options d'orientation identifiées et investies par leurs directions pour faire face aux difficultés économiques qu'elles rencontraient, réalisé un diagnostic partagé de la situation à l'échelle territoriale et identifié des axes de travail qui faisaient sens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

"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.

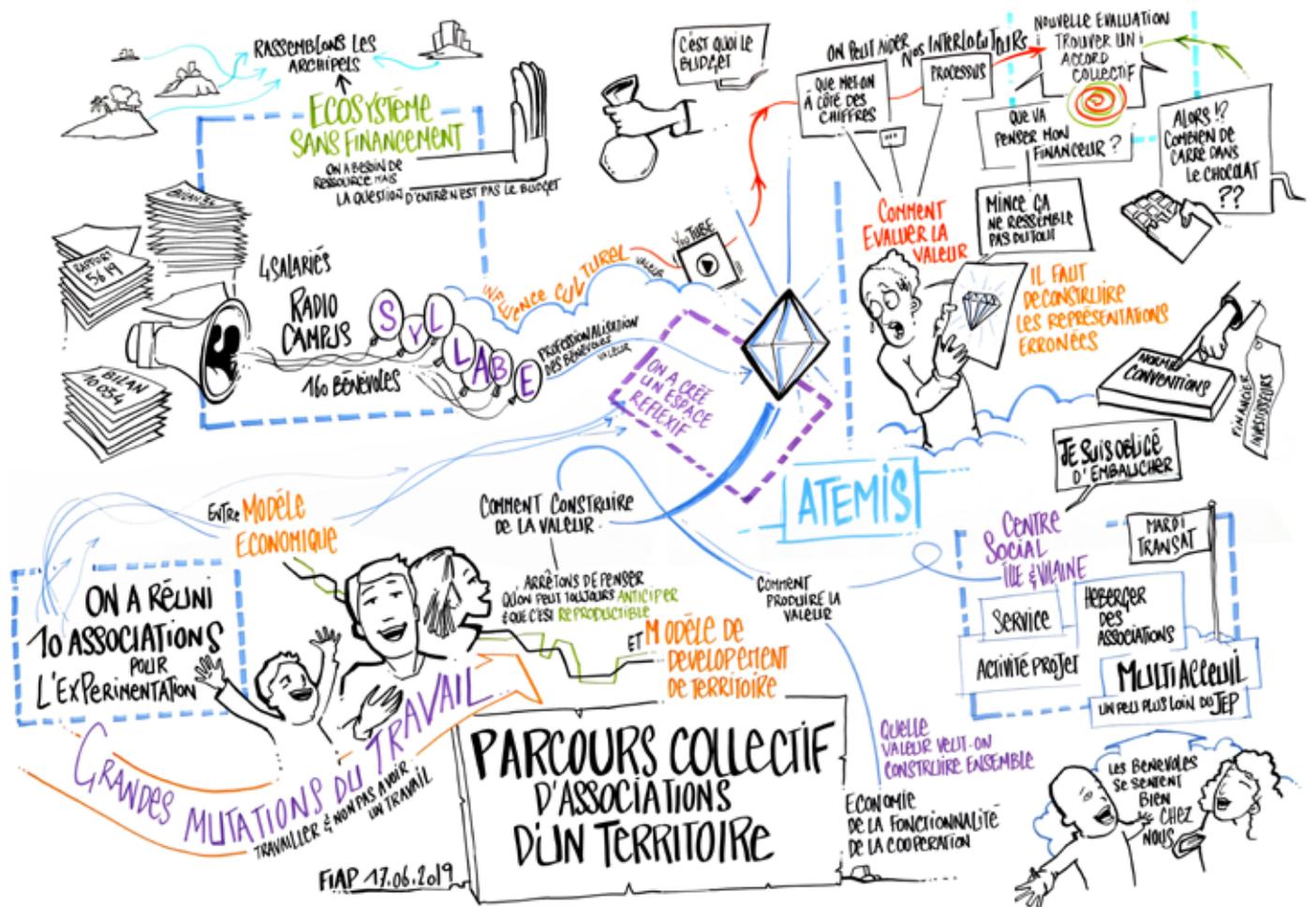


Table ronde sur l'expérimentation menée par Atémis – 17 juin 2019 Synthèse des échanges

« Une des clés du modèle socio-économique des associations JEP, c'est de faire comprendre aux financeurs la valeur réellement produite par l'action menée »

Pour Atémis, toutes les transformations sociales peuvent s'observer par le prisme des mutations du travail. L'équipe de recherche a donc abordé la question du modèle socio-économique en examinant avec les associations leurs processus de travail. Selon elle, le modèle socio-économique ne relève pas d'une analyse financière, mais plutôt d'une analyse globale de la valeur qui nécessite d'identifier à la fois les ressources mobilisées, les modèles d'action et de coopération, et la valeur produite.

S'extraire d'une lecture formelle de l'action

Dans le monde de l'éducation populaire, on ne peut pas – comme on le ferait dans l'industrie – dire que la valeur produite se résume à la conformité à une commande, comme l'explique Romain Demissy : « L'évaluation doit plutôt porter sur ce qui advient pendant l'action, même si ce n'était pas prévu. Par exemple on ne peut pas réduire la valeur de l'action

d'un foyer de jeunes travailleurs au nombre de places occupées, ou celle d'une radio associative étudiante au nombre d'émissions produites. Si c'était le cas, leurs métiers seraient beaucoup plus faciles qu'ils ne sont en réalité. » Atémis montre que la complexité de l'action est gommée par le formalisme administratif et la relation marchande. « Toute la couche formelle du pilotage des associations, comme les budgets et les bilans, nous ramène à une dimension rabougrie de votre activité. » C'est ce que montre très bien l'anecdote rapportée par Louise Daniélou, de la radio étudiante C^{Lab}¹, qui a participé à l'expérimentation : « J'ai fait rire Romain [Demissy], parce que lorsqu'il m'a demandé un bilan d'activité, j'en avais six ! Dans chacun d'eux, j'essayais de mettre en avant ce pour quoi on était financé. Atémis nous a montré la cohérence de l'ensemble et nous avons compris qu'il était difficile de mettre les choses dans des tuyaux sans les appauvrir. »

PARTICIPANTS

- **Atémis**
Romain DEMISSY
- **Associations**
Catherine ALLAIN
Centre social de Vitry (Ille-et-Vilaine)
Louise DANIELOU
C^{Lab} (Ille-et-Vilaine)

Les tables rondes étaient animées par Philippe Bertrand, Carnets de campagne (France Inter).

¹ Voir aussi le récit inspirant rédigé à partir de l'expérience du C^{Lab}, page 27.



Mettre à jour la valeur réelle

L'enjeu est en effet de bien distinguer « la proposition de valeur formulée dans le projet associatif, et ce qui est réellement fait – "les externalités positives" – qui se révèlent dans l'activité et qui font la valeur produite », explique Romain Demissy. C'est l'expérience étonnante qu'a faite C^{Lab}, comme le raconte Louise Daniélou : « C'est un peu bizarre à dire : Atémis nous a révélé ce que nous faisons. Par exemple beaucoup de bénévoles animent des émissions de musique électro, font venir des groupes locaux à la radio, ils parlent de leurs concerts, ils font la promotion des artistes. Tout cela se fait sans échange monétaire. Ça a de la valeur pour les groupes, pour les bénévoles, pour le territoire. Tout le monde y gagne, mais nous ne le mettions pas en évidence, c'était noyé dans le reste. »

Sur ce point, les associations doivent s'interroger, confirme Romain Demissy : « Qu'est-ce qu'elles donnent à voir ? Comment s'adressent-elles aux financeurs ? Est-ce qu'elles ne s'enferment pas dans la pratique formelle ? Par exemple, rendre compte de l'action par les chiffres, c'est un angle de valeur, mais il y en a d'autres. On peut mettre en scène, révéler la valeur produite de façon originale. »

Changer de relation avec les partenaires

Pour mener ce changement de regard, Atémis préconise de faire évoluer la relation aux financeurs. Pour Romain Demissy, « il est nécessaire de faire écosystème, et d'arrêter de passer par le marché pour que l'action soit autre chose qu'une offre, car le partenariat, ce n'est pas un simple accord sur le prix et le service. Si les financeurs pensent au coût au lieu de penser à la valeur générée, il sera impossible de discuter du travail réel ». Il faut donc sortir de « l'industrialisation de la relation » qui centre la discussion sur les conventions et la conformité du travail fait, et entretenir des liens avec les personnes réelles, dans les services, pour s'accorder sur la valeur, en essayant d'objectiver les choses.

Mais modifier ces liens nécessite parfois de s'accorder d'abord au sein de l'association elle-même pour se réinterroger sur la valeur et les valeurs défendues. C'est ce que fait le centre social de Vitré, qui a participé à l'expérimentation. Cette grande association, financée de façon stable par la CAF et la Ville, est en train de faire évoluer son projet pour passer d'une « conception servicielle » de son activité à une approche participative, tant dans les instances qu'avec la population. « Généralement, on répond à toutes les commandes et à toutes les demandes. Nous sommes arrivés à un moment où nous devons réfléchir à ce que l'on veut faire, quitte à renoncer pour grandir dans le respect de notre projet politique et de nos valeurs » témoigne Catherine Allain, la directrice. Mais elle craint ensuite qu'il soit difficile de s'accorder avec les

financeurs sur ce qui a de la valeur : « le social intéresse quelques élus qui nous soutiennent, mais la priorité de la collectivité, c'est le développement économique ».

Atémis estime que les associations de jeunesse et d'éducation populaire peuvent suivre trois axes de réflexion pour faire évoluer leur modèle socio-économique : voir autrement ce qu'elles produisent, élaborer un nouvel écosystème de relations avec leurs partenaires, et en interne, conduire une évaluation des collaborateurs et bénévoles qui prenne en compte la valeur réelle du travail. Dans cette démarche, Romain Demissy pense que les têtes de réseaux ont un rôle particulier à jouer : « Il faut équiper les associations qui ne peuvent pas y aller seules, les aider à révéler la valeur produite et à faire évoluer les relations avec les institutionnels pour favoriser une pensée en écosystème. »

LES RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION

VUS PAR MATHILDE RENAULT-TINACCI,
CHARGÉE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE À L'INJEP

Atémis s'ancre dans l'économie de la fonctionnalité. Lors de cette expérimentation, l'équipe de recherche a plus particulièrement porté son attention sur le rapport entre ce qu'elle appelle « la couche formelle » de l'activité – ce qui est visible et attendu des financeurs – et la « couche réelle » c'est-à-dire le travail effectif. Pour Atémis, c'est en faisant communiquer ces deux « couches » que l'association sera en mesure de construire une évaluation qui montrera sa vraie valeur. L'évaluation ainsi obtenue a deux fonctions. En interne, elle donne de la visibilité et de la reconnaissance aux salariés et bénévoles qui contribuent à la création de valeur, et plus largement, elle permet au collectif de prendre conscience de l'ensemble de l'action menée dans une démarche réflexive. À l'extérieur, cette évaluation – qui intègre l'évaluation de la relation partenariale – aide l'association à sortir d'un positionnement défensif vis-à-vis des financeurs et à faire preuve de pédagogie dans les échanges, pour mieux révéler le travail inapparent et son impact sociétal.

Un récit inspirant n'a pas vocation à présenter une pratique jugée exemplaire. C'est un regard porté sur une expérience vécue dans un contexte spécifique et avec des personnes données. Son intérêt est de montrer le cheminement nuancé et complexe de l'action, pour stimuler la réflexion et l'imagination des lecteurs.

Récit inspirant

À partir d'une interview réalisée en avril 2019.

Radio étudiante C^{lab} — Ille-et-Vilaine | Rennes

“ Mieux valoriser et évaluer notre action ”

C^{lab} (prononcez Cilab) est une radio étudiante rennaise à diffusion locale, créée en 1996. En 2017, la radio a fait face à une baisse de financements qui l'a plongée dans une crise interne et a ravivé des doutes sur son projet. Comment concilier programmation de qualité professionnelle et mission d'éducation populaire ? Comment défendre toutes les facettes du projet face aux financeurs ? Comment construire un projet stratégique dans la durée malgré la volatilité d'administrateurs majoritairement étudiants ? Tels sont les axes de la réflexion sur son modèle socio-économique qu'explore C^{lab}, qui a participé aux expérimentations proposées par le Fonjep, en travaillant avec l'équipe de recherche d'Atémis¹.

Avant 2016, C^{lab} s'appelait Radio campus Rennes. Elle a changé de nom pour élargir la cible, et ne plus être seulement identifiée comme une radio « étudiante », affirmant ainsi une nouvelle ambition de qualité. Avec ses 157 bénévoles (principalement des étudiants) et ses 4 salariés aidés de volontaires et de stagiaires, les émissions de la radio occupent 57 heures d'antenne par semaine. Elle propose une programmation musicale très appréciée – porte d'entrée de la radio – mais aussi 41 programmes (dont 37 animés par des bénévoles ou portés par des associations rennaises partenaires) et 7 magazines. Elle anime également des ateliers d'initiation à la radio et des formations pour les bénévoles, fait 32 « plateaux » par an – c'est-à-dire des émissions en direct d'événements sur le territoire –, assure la valorisation et la diffusion des actions de 22 partenaires pour la plupart associatifs, et participe à de nombreuses animations de « radio citoyenne » notamment pour promouvoir l'expression et l'initiative des jeunes.

Tenir les deux bouts de l'antenne

C^{lab} est financée principalement par le ministère de la Culture via le fonds de soutien à l'expression radiophonique locale (FSER), et par les universités de Rennes 1 et Rennes 2. En 2017, une baisse de financements de Rennes 1 a ravivé un débat interne déjà ancien : comment concilier l'exigence de qualité qui permet d'avoir un large auditoire et la mission de

radio associative étudiante animée majoritairement par des bénévoles non expérimentés ? Les doutes sont d'autant plus forts lorsqu'il s'agit d'activités chronophages pour les salariés et peu rémunératrices pour l'association, comme c'est le cas lorsqu'il s'agit d'aider des jeunes à faire des émissions. « *Il y a cette tension dans notre projet* », indique Louise Danielou, chargée de développement. « *Nous avons des exigences très fortes : régularité, grille d'antenne maîtrisée pour ne pas perdre l'auditeur. Mais il faut aussi que l'on puisse diffuser une émission animée par des élèves de 4^e même si c'est un peu dur à entendre, parce que c'est notre rôle de radio associative.* »

Ce débat révèle aussi un problème de gouvernance : le conseil d'administration, composé d'une majorité d'étudiants, manque pour le moment d'une organisation capable de tenir une stratégie dans la durée : les étudiants ne sont présents que 8 mois dans l'année, le temps de leur scolarité. Pourtant, ce CA a réaffirmé début 2019 que l'éducation à la radio était bien une mission centrale de l'association, d'ailleurs valorisée par le ministère de la Culture via le Fonds de soutien à l'expression radiophonique.

Entrer dans les tuyaux des financeurs ?

C^{lab} tient donc un cadre qui vise à maintenir une exigence tout en favorisant l'initiative et l'engagement : les bénévoles ne peuvent pas prendre l'antenne

¹ www.atemis-lir.fr



sans une formation préalable, et ils sont accompagnés dans l'animation des émissions par des salariés qui les aident à monter en compétences. Mais aucune ligne éditoriale n'est imposée aux bénévoles, comme l'explique Louise Danielou, « *Nous voulons laisser l'espace libre et propice aux expérimentations. Les règles sont très souples, dans un usage responsable de l'antenne* ».

Certains financeurs entretiennent cette tension en ne valorisant qu'un pan de l'action : « *Quand nous montons chaque année les dossiers pour solliciter les universités, on enlève tous les salaires parce que conventionnellement, ils ne veulent pas les subventionner, même s'ils savent qu'il y a des salariés et qu'ils reconnaissent a priori notre travail* », souligne Louise Danielou. Ce morcellement de l'image et de l'action appauvrit le projet, mais l'association se sent obligée d'entrer « *dans les tuyaux des financeurs* » de peur de perdre des ressources.

Identifier le rayonnement de l'action

Le travail de réflexion mené avec Atémis a eu pour objectif de mettre en évidence l'ensemble de la valeur produite par la radio, ce qui a permis à l'équipe de raviver le sens de son action, comme en témoigne Louise Danielou « *Atémis nous a aidés à mettre en avant ce qui se joue humainement, qui est moins tangible. Pour nous, c'était très valorisant. On était fiers.* » C^{lab} a pu notamment identifier le rayonnement de son action sur un écosystème local élargi, y compris dans des logiques d'échanges qui ne sont pas financières : faire porter la voix des 12 associations qui animent des émissions, relayer celle des 22 partenaires, entrete-

nir le matériel de radio dont ils sont propriétaires et le mettre à disposition, faire connaître des artistes locaux, valoriser le territoire, etc. « *La radio est utile pour beaucoup de gens* », résume Louise Danielou.

Cette approche aide aussi à reconsidérer la frontière entre bénévoles et professionnels pour mettre en avant la circulation des savoirs et la professionnalisation des pratiques amateurs. « *Certains de nos bénévoles sont professionnels. Ça ne s'oppose pas du tout. Nos bénévoles expérimentés transmettent à d'autres bénévoles leurs connaissances sur la radio. Une de nos anciennes stagiaires est par exemple devenue bénévole. Elle est membre du CA, elle assure la technique d'une émission et l'animation d'une autre. À 21 ans, et en quelques mois, elle a acquis des compétences incroyables, et ce n'est pas un cas isolé.* »

Reprendre la main grâce à une évaluation vivante et incarnée

C^{lab} sort progressivement de la seule vision financière et en cherchant à mieux valoriser et évaluer son action, y compris celle qui échappe à ce qui est programmé : faire ce qu'Atémis appelle « *passer de l'évaluation défensive à l'évaluation révélatrice* », pour reprendre la main et imaginer d'autres relations avec les financeurs. « *Atémis nous a proposé une démarche et des outils pour identifier en équipe si les objectifs étaient atteints, mais aussi pour prendre en compte la valeur produite de façon inattendue, en travaillant sur le récit* », explique Louise. « *Pour évaluer les formations, j'ai par exemple posé 3 questions ouvertes aux bénévoles. Cela a permis de montrer que pendant ces formations certains bénévoles nouent des liens qui leur*

L'ÉQUIPE DES SALARIÉS ET BÉNÉVOLES EN 2018



4 Salariés
à temps
plein



Bénévoles

- 70 étudiants et 65 actifs
- en majorité de moins de 25 ans (95/157)
- 67 % d'hommes et 33 % de femmes
- 66 % animateurs, 22 % reporters, 11 % techniciens

Récit inspirant

Radio étudiante C^{lab} — Ille-et-Vilaine | Rennes

+ D'INFOS

www.c-lab.fr

permettent de proposer ensemble un projet d'émission. Avant je me serais contentée de recenser le nombre d'heures et de personnes formées. C'est une évolution de l'attention à nous-mêmes et à ce que nous sommes en train de faire».

Ce pas de côté met à jour la complémentarité des deux pôles identitaires de l'association et c'est déjà lisible dans le rapport d'activité. « *Nous avons encore beaucoup à faire, mais nous réussissons à bien valoriser toutes les facettes de notre action, le sens global de notre projet sera plus clair et tout le monde devrait y trouver son compte, y compris les financeurs.* »

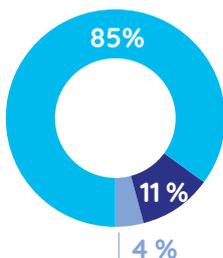
PISTES D'INSPIRATION ET DE RÉFLEXION

- Mettre en évidence toute la valeur produite par l'association, au-delà de la valeur monétisée et notamment la valeur induite de son action.
- Analyser le travail bénévole et le travail salarié pour mieux en dégager les plus-values et les articulations.
- Penser l'évaluation comme un moyen de valoriser l'action, son sens et sa portée, plutôt que comme un moyen de justifier de son action auprès des financeurs.

CHIFFRES CLÉS

Principales ressources 2018

162 500 €



● Subventions

- Ministère de la Culture (FSER) : 42 %
- Universités Rennes 1 et Rennes 2 : 23%
- Autres : 35%
 - Région Bretagne
 - Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine
 - Rennes métropole (DAJE)
 - Ville de Rennes
 - DRJSCS
 - État (CUI-CAE)

● Ventes d'activités et de services

● Cotisations





Expérimentation portée par La FMSH

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 p.54)



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) soutient 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 (bibliothèques, maisons 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 rendues invisibles 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, théories, 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 co-construction** dans une logique symétrique de coopération conflictuelle et de coresponsabilité.

En complément, quatre 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 écosystémique** : 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 socioprofessionnelle** : 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 engagées 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 co-construction 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 rendues invisibles ;
- **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 construction de différents espaces de travail :

- Un « espace de mutualisation » consacré à la création d'un patrimoine commun des innovations sociales impulsées par les associations. En permettant de sortir d'un discours trop général sur les valeurs, il montrera comment elles s'incarnent sur les territoires pour faire la preuve par l'exemple de leur capacité novatrice ;
- Un « espace de médiation-traduction » dédié à la dynamisation des coopérations entre acteurs

associatifs, acteurs chercheurs et acteurs de l'accompagnement autour d'axes de travail à définir collectivement. Il serait crucial que l'un d'eux soit consacré aux outils de gestion des associations, sans plaquer des modèles venus d'ailleurs ;

- Des « chantiers territorialisés » qui instruiraient différentes thématiques telles que l'évaluation de l'utilité sociale, les fonds de dotations locaux, les indicateurs territorialisés sur les financements publics territoriaux, 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.

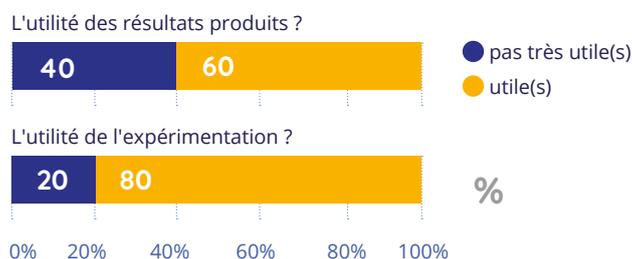
Par ailleurs, l'expérimentation a permis un questionnement sur le rapport aux pouvoirs publics pour introduire des marges de négociation et inciter les financeurs à dialoguer entre eux et à créer des processus de coopération qui ne neutralisent pas la critique. Une évolution du positionnement à penser vers une implication grandissante des associations dans la co-construction 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.

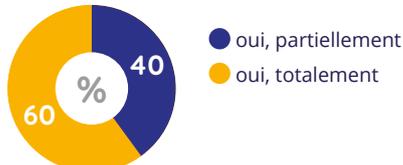
2 ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION PAR LES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

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 et l'implication de l'ensemble des parties prenantes qui permet une réflexion commune."

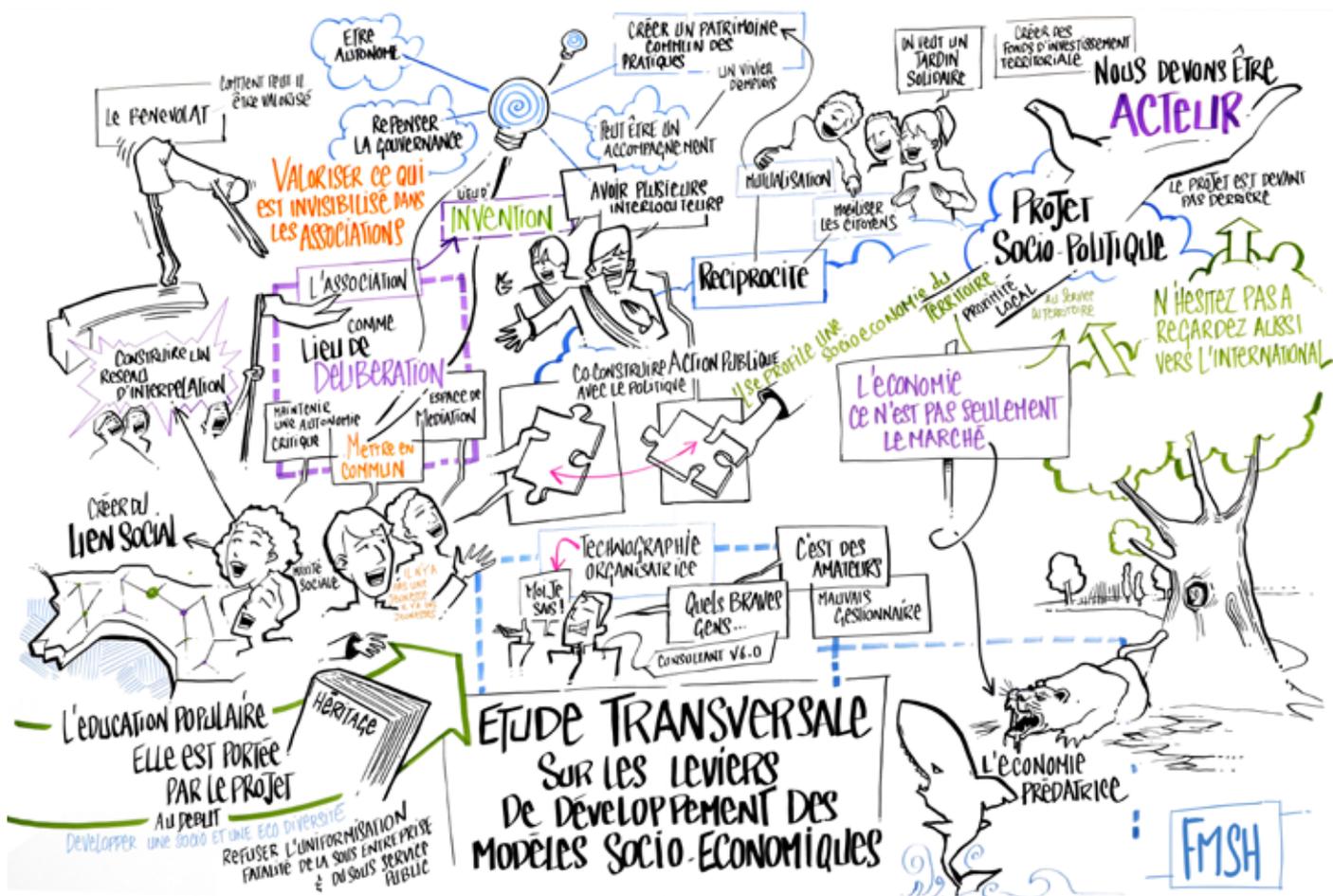


Table ronde sur l'expérimentation menée par la FMSH – 18 juin 2019
Synthèse des échanges

« Il y a deux économies : une économie prédatrice, et une socio-économie du mieux vivre, au service du territoire. »

Dans la littérature française et internationale, la FMSH constate que les débats sur les modèles socio-économiques s'accompagnent d'une vision managériale de l'association, et d'une lecture financière du problème des ressources. Or, explique Jean-Louis Laville, « *La solution ne se réduit pas à faire de l'hybridation et de la co-construction en remplaçant les fonds publics par des fonds privés* ». En menant cette expérimentation, la FMSH a donc voulu établir une passerelle entre les actions de terrain et des approches théoriques qui permettent de comprendre les associations sans les ramener à des schémas gestionnaires. Il s'agit notamment de « *rendre visible l'invention qui se crée par la délibération, par la mobilisation des bénévoles, par des coopérations sur les territoires, et qui ont des traductions économiques* », dit Jean-Louis Laville. Car l'économie doit être vue – au-delà des échanges monétaires – comme un ensemble d'échanges de réciprocité, qui se construisent dans des liens sociaux et qui peuvent contribuer à une transformation sociale.

Analyser les liens avec les pouvoirs publics, les coopérations territoriales, et la démocratie interne

Avec les associations engagées dans l'expérimentation, l'équipe de la FMSH a procédé en 3 temps. Elle a d'abord analysé les relations entre les pouvoirs publics et les associations, de l'autonomie critique à la co-construction. Ensuite, la FMSH a observé les coopérations construites sur les territoires pour montrer comment « *elles parviennent à drainer des ressources marchandes et des ressources de réciprocité issues de l'entraide, des liens entre acteurs, de mutualisations* » explique Maïté Juan. Enfin, l'équipe de recherche s'est intéressée à la vie démocratique interne des associations et notamment aux différentes formes d'engagement bénévole.

Qualifier le rôle et l'engagement des bénévoles

Pour ce travail d'analyse des typologies de bénévoles, la FMSH s'est par exemple appuyée sur l'association

PARTICIPANTS

- **FMSH**
 Jean-Louis LAVILLE
 Maïté JUAN
- **Associations**
 Gabriel BRIE
 Habitat jeunes
 Pau-Pyrénées (Pyrénées-Atlantiques)
 Romaric CORNU
 La Maison de Courcelles (Haute-Marne)
 Christel FERRÉ
 À fleur de pierre (Alpes-de-Haute-Provence)

À fleur de pierre. Dans cette association qui a créé des jardins solidaires, « *un groupe de bénévoles s'est formé il y a un an pour repenser le fonctionnement associatif, le partage du pouvoir, et l'organisation des instances de participation* » explique Maïté Juan. En effet, après une période de développement pendant laquelle À fleur de Pierre a été soutenue par les élus écologistes locaux, les changements de majorités municipale en 2014 et régionale en 2015 ont sonné la baisse des financements et l'arrêt des alliances construites avec les collectivités. « *Nous avons 4 jardins, 150 adhérents et des salariés* », raconte Christel Ferré, la directrice « *et tout un projet qui permettait de récupérer 20 à 30 tonnes de déchets, de créer du compost, de la compétence et de l'emploi* ». Pour Maïté Juan, le parcours de cette association – qui a été dépendante pendant un temps du soutien des élus écologistes – souligne également l'intérêt de diversifier les relais institutionnels pour ancrer l'action dans le temps.

Identifier les échanges qui se construisent dans les coopérations territoriales

L'expérience de la Maison de Courcelles¹ illustre bien le rôle que peut jouer la coopération territoriale dans l'évolution du modèle socio-économique. Située en Haute-Marne, cette association a construit son projet sur pédagogie de la liberté. Logée dans un ancien couvent, elle accueille des colos, des classes découvertes, des rencontres associatives. Confrontée à de grosses difficultés financières lorsqu'elle a dû mettre aux normes le bâti, la Maison de Courcelles s'est ré-ancrée sur le territoire pour créer de nouvelles alliances. « *Nous nous sommes associés pour créer du commun — c'est un terme que j'ai appris grâce aux recherches —* » se souvient Romaric Cornu. « *Nous avons été soutenus par les élus pour financer la mise aux normes, et nous avons aussi développé des activités avec d'autres acteurs locaux. Aujourd'hui, une apicultrice et un boulanger produisent, vendent et animent des ateliers pédagogiques dans la maison, et nous travaillons avec un maraîcher* ». Maïté Juan remarque que la Maison de Courcelles joue effectivement « *un rôle de levier et d'accompagnement d'entrepreneurs locaux* », et elle développe, selon les termes de Jean-Louis Laville, « *une économie du mieux vivre ensemble sur le territoire, sans opposer social et économique* ». Habitat jeunes Pau-Pyrénées a également initié de nouveaux projets en construisant des alliances audacieuses. Créée il y a 55 ans, l'association a pu

nourrir cette dynamique dans une distance critique avec les pouvoirs publics, mais en restant ouverte à des formes de coopération très variées. « *Nous avons consolidé notre vision politique en réaffirmant nos valeurs : l'appartenance à l'éducation populaire et à l'économie sociale, la participation à la transformation sociale, notre volonté de favoriser la mixité sociale et de tenir notre rôle d'acteur dans l'espace public* », explique Gabriel Brie, le président.

Pour poursuivre ce travail exploratoire, la FMSH préconise de créer des espaces de capitalisation et d'échanges entre associations et avec les chercheurs pour croiser les expériences et les savoirs. Ces réflexions permettront, selon Jean-Louis Laville, de soigner « *l'éco-diversité et la socio-diversité qui sont aussi importantes que la biodiversité pour vivre demain dans un monde respirable* ».

LES RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION

VUS PAR MATHILDE RENAULT-TINACCI,
CHARGÉE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE À L'INJEP

En adoptant une approche substantive de l'économie, la FMSH propose des grilles de lecture¹ pour aider les associations à analyser leur modèle socio-économique. L'une d'elles permet de qualifier le lien qu'entretient l'association avec ses partenaires, et notamment les pouvoirs publics : s'agit-il d'une relation de contre-pouvoir, d'une relation partenariale asymétrique dominée par un donneur d'ordres, ou d'une relation égalitaire de co-construction ? L'expérimentation fait valoir l'intérêt de diversifier les relais institutionnels et de créer des espaces de dialogue et de négociation avec les partenaires institutionnels ou privés. Une autre grille permet d'identifier le type de régulation qui accompagne le versement des financements. Les critères d'attribution et d'évaluation sont-ils imposés, négociés, ou co-construits ? Les associations sont-elles mises en concurrence entre elles ou avec d'autres acteurs ? Une troisième grille s'attache à mesurer les niveaux de coopération entre acteurs, et leur influence plus ou moins grande sur le développement territorial. Enfin, une quatrième grille établit une typologie des engagements bénévoles et de leurs effets dans la dynamique démocratique des associations.

¹ Voir aussi le récit inspirant rédigé à partir de l'expérience de la Maison de Courcelles, page 39.

¹ Voir p.33 et 34 de ce livret et voir aussi le rapport final d'expérimentation de la FMSH sur www.fonjep.fr rubrique « modèles-socio-économiques »

Un récit inspirant n'a pas vocation à présenter une pratique jugée exemplaire. C'est un regard porté sur une expérience vécue dans un contexte spécifique et avec des personnes données. Son intérêt est de montrer le cheminement nuancé et complexe de l'action, pour stimuler la réflexion et l'imagination des lecteurs.

Récit inspirant

À partir d'une interview réalisée en mai 2019.

Maison de Courcelles — Haute-Marne | Courcelles-sur-Aujon

“ Créer des microsystemes d'échanges vertueux ”

La maison de Courcelles est installée dans un ancien orphelinat du 18^e siècle situé en Haute-Marne. Depuis 40 ans, c'est un véritable laboratoire de la pédagogie de la liberté. Centres de vacances, classes vertes, formation d'animateurs, accueils de groupes, restauration scolaire : plus de 80 % des ressources de l'association proviennent des prestations qu'elle propose. Mais ce modèle d'indépendance vacille face à la baisse de popularité des colos et la diminution des emplois aidés, et devant les exigences de mise aux normes du bâtiment de 3 000 m². À l'occasion des travaux sur les modèles socio-économiques initiés par le Fonjep, l'association a voulu soumettre à l'analyse de la Fondation maison des sciences de l'Homme¹ les expériences qu'elle construit pour surmonter ces changements. Inscrire davantage son action dans le développement local pourrait être l'une de ses clés de voûte des prochaines années.

« *L'enfant à des compétences, il faut lui proposer un cadre et des moyens pour les exprimer en toute sécurité affective et physique* ». C'est ainsi que Louis Létoré, le directeur, résume les fondements de la « pédagogie de la liberté », l'axe autour duquel s'organise le projet de la Maison de Courcelles.

Faire des exigences du projet un atout

En effet, les prestations de la Maison de Courcelles sont plus qu'un simple échange marchand de services. Une évidence qu'il doit réaffirmer à ses interlocuteurs souvent perplexes quand il annonce que l'association est autofinancée à plus de 80 %. « *Nous devons expliquer que c'est le sens de notre projet qui nous permet d'y parvenir* ». La plupart du temps, le public – écoles, familles, professionnels qui viennent se former – est en effet attiré par les caractéristiques du projet associatif défendu : pédagogie de la liberté, écologie alimentaire, etc. C'est ce que Maïté Juan et Jean-Louis Laville appellent « *l'encastrement des relations marchandes dans un registre sociopolitique et dans une dynamique réciprocaire* »².

Les classes de découvertes sont ainsi conçues sur mesure avec les enseignants et les enfants pour répondre à leurs attentes et s'inscrire en complémentarité de l'éducation conventionnelle dans les écoles. De la même façon, les parents qui envoient leurs enfants en centre de vacances à Courcelles sont motivés par la pédagogie de la liberté proposée. Quant à la prestation de cantine pour les écoles voisines elle s'inscrit dans un projet global d'éducation alimentaire et de production en circuit court. D'autres prestations portent moins l'empreinte du projet associatif, par exemple l'accueil de groupes pour un hébergement tourisme nature ou les séminaires d'associations et d'entreprises. Mais elles permettent de supporter des prestations moins rentables, comme l'accueil de loisirs.

Ce positionnement identitaire fort, qui apparaît aujourd'hui comme un atout, a été malmené dans les années 90. « *Les catalogues de colos vendaient des séjours à thèmes ou des destinations, mais surtout, de nouvelles normes de sécurité et d'hygiène nous ont*

¹ www.fmslh.fr

² Maïté Juan et Jean-Louis Laville ont mené, dans le cadre de la FMSH, une des expérimentations sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire du projet Fonjep. La Maison de Courcelles était l'une des associations participantes. Plus d'informations sur www.fonjep.org

été imposées », raconte Louis Létoré. « Nous avons gardé notre entrée par la pédagogie, et avons ajusté des choses pour limiter les risques, mais nous avons refusé de courir après les labels pour préférer l'humain aux cahiers des charges ». Un positionnement qui a failli décrédibiliser l'association, taxée d'irresponsable dans les années 2000. C'est ce qui a incité l'équipe à formaliser sa pratique avec Jean-Marie Bataille, sociologue et pédagogue.³ « Là, on a senti une dynamique. La recherche et la remise en question sont dans les gènes de l'association. » Depuis, l'analyse de pratiques se poursuit : sur l'engagement des jeunes⁴ et aujourd'hui sur la mixité⁵.

Se réaffirmer comme acteur du développement local

En 2012, le fonctionnement du lieu est menacé : la commission de sécurité exige un plan de mises aux normes incendie et accessibilité des bâtiments. L'ancien orphelinat appartient à l'Ufcv⁶ qui l'a mis à disposition de l'association. En échange, celle-ci doit payer les frais d'entretien et de réhabilitation du bâti, une dépense d'environ 70 000 € par an. Mais cette fois, les investissements demandés pour réhabiliter la maison de 3 000 m² et 114 lits dépassent ses moyens.

Avec l'appui de la maire, la Maison de Courcelles a

convaincu la communauté de communes de l'aider. La collectivité a contractualisé un bail avec l'Ufcv et s'est engagée à supporter le coût des travaux. Pour parvenir à cet accord, l'association qui travaillait peu avec les collectivités locales a dû d'abord prendre le temps de « relocaliser » son influence, d'expliquer son action, la pédagogie employée, les recherches menées. « Ils ont compris qui nous étions. Ils savent qu'ils investissent dans un des plus importants employeurs du canton, et dans un projet de territoire. Bientôt, nous serons le plus gros hébergeur au cœur du nouveau Parc national de forêts en Champagne et Bourgogne, qui verra le jour fin 2019. »

Contribuer à l'économie locale en créant des cercles vertueux

La Maison de Courcelles a pu aussi montrer aux collectivités les coopérations tissées avec les acteurs économiques locaux, comme celles qui enrichissent l'activité de restauration. « Les jeunes du Conseil de maison⁷ nous ont fixé le cap d'une alimentation 100 % locale pour les 45 000 repas servis par an. » L'idée est lancée de restaurer le four à pain de la maison, et de proposer à un boulanger local de s'installer là pour l'exploiter, en échange de quoi il expliquera son travail aux enfants. Puis une miellerie se crée avec une apicultrice selon le même modèle.

3 Injep (2007). Enfants à la colo : Courcelles, une pédagogie de la liberté. Cahiers de l'action, N° 15. Marly-le-Roi : Injep.

4 Bataille, J.-M., Baudoin, A., Besse-Patin, B., et al. (2015). La prise de responsabilité des jeunes et les associations : Courcelles, une pédagogie de l'engagement. Bagneux : le Social en fabrique.

5 Avec Jean-Michel Bocquet, doctorant en Sciences de l'éducation.

6 Union française des centres de vacances et de loisirs.

7 Voir l'infographie « Equipe des salariés et bénévoles »

L'ÉQUIPE DES SALARIÉS ET BÉNÉVOLES EN 2018

15 Salariés
(10 ETP)

45 Bénévoles
actifs
(2 ETP)

11 Membres du CA

40 Participants
au Conseil
de Maison

Instance principale de décision qui réunit le CA, et tous les salariés et bénévoles qui le souhaitent, une fois par mois environ

Récit inspirant

Maison de Courcelles — Haute-Marne | Courcelles-sur-Aujon

+ D'INFOS

maisondecourcelles.fr

Plus récemment, un jardin pédagogique a été créé avec un maraîcher bio du village. « *Aujourd'hui, nous sommes à 60 % d'alimentation locale. Nous allons employer le maraîcher à mi-temps pour qu'il nous aide à améliorer les choses, en nous guidant sur les produits locaux disponibles au fur et à mesure du temps, les approvisionnements, les menus, etc.* »

Toutes ces démarches nourrissent le projet de la maison, génèrent de l'attractivité, des produits d'exploitation, de nouveaux partenariats, de l'économie locale, de l'emploi... « *pour une prise de risques minime* », affirme Louis Létoré. Selon lui, ce lien entre ancrage territorial et modèle socio-économique doit être encore creusé, « *pour créer d'autres micro-systèmes vertueux ou nous y inscrire.* »

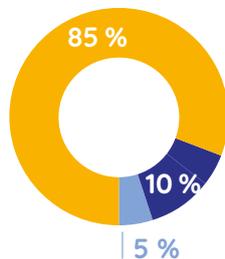
PISTES D'INSPIRATION ET DE RÉFLEXION

- Tenir le sens du projet comme le fil d'Ariane de toute action.
- Soumettre régulièrement la pratique à un regard extérieur.
- Laisser la place à l'expérimentation et à l'erreur et en faire un travail d'analyse et de capitalisation pour en assurer la transmission.
- S'inscrire dans l'économie locale pour contribuer à des systèmes d'échanges vertueux.

CHIFFRES CLÉS

Principales ressources 2017

800 000 €



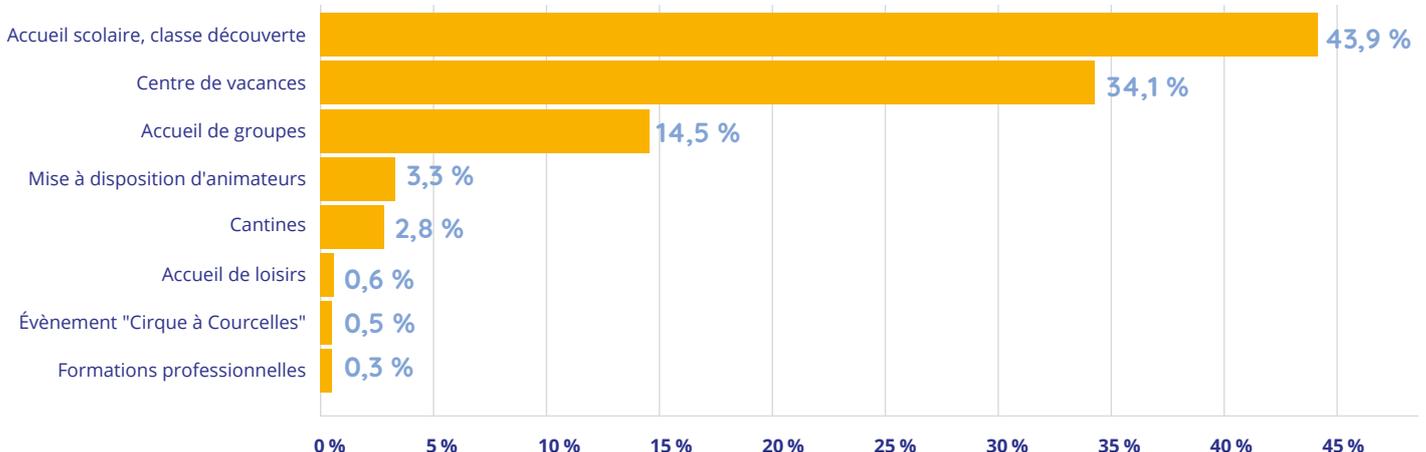
● Financements privés

- vente de services/revenus d'activité : 80 %
- mécénat : 5 %

● Financements publics subventions et commandes publiques

● Cotisations

Poids des différentes prestations dans « vente de services/revenus d'activité »







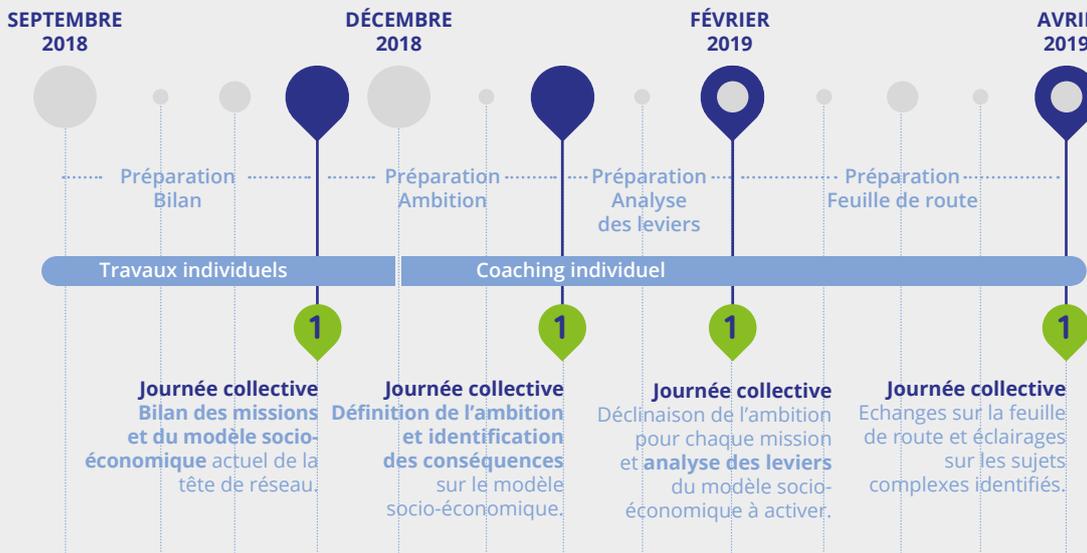
Expérimentation portée par Le Rameau

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 CO-CONSTRUCTION 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 d'accompagnement et aux outils expérimentés.

PROFIL DES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

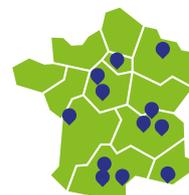
12

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.
- À 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 structurale et stratégique);
- Au niveau départemental : l'espace de rationalisation et de mutualisation en pleine 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.

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.

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.

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 :

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-parole, d'influence et de sensibilisation auprès des pouvoirs publics et du grand public.

LA MISE EN RÉSEAU ET L'ANIMATION

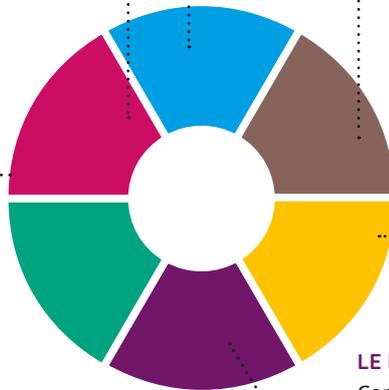
Correspond à l'animation des membres (échanges, rencontres...). Elle positionne la tête de réseau comme plateforme d'acteurs.

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...).

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.



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 ?



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.



aient la possibilité de maîtriser les codes pour faire des choix ».

L'association Les Petits Débrouillards d'Occitanie¹, dont le projet est de transmettre la culture et la pratique scientifiques, a récemment redéfini sa stratégie pour faire face à un essoufflement de l'activité et des équipes. À l'occasion de cette expérimentation, elle a modélisé de nouvelles sources de financement, et de nouveaux liens entre les antennes départementales et le siège régional. Jean Huet, le directeur, témoigne de l'apprentissage collectif qui s'est opéré : « Nous avons mieux compris notre fonctionnement, et nous nous éduquons collectivement sur les modèles socio-économiques. [...] Ce qui change, c'est de ne pas opposer la vision sociétale que porte le projet associatif et la stratégie économique, mais de faire une liaison entre les deux comme une connexion fondamentale pour notre existence et notre avenir. »

Articuler une analyse fine des besoins du territoire et une capacité à « faire du commun »

Si le Rameau a souhaité travailler avec des têtes de réseau associatives de proximité, c'est parce qu'elles sont bien placées pour identifier les besoins particuliers du territoire et avoir une vision globale, comme le dit Charles-Benoît Heidsieck : « C'est leur richesse : elles sont capables de voir les spécificités locales qui expliquent que les problèmes et les solutions ne sont pas les mêmes à Lyon et à Marseille, tout en ayant une capacité collective à faire système, à penser de façon horizontale, à faire du commun ».

Malgré ce potentiel, les têtes de réseau sont fragilisées, et parfois même en crise comme c'est le cas du Centre régional d'information jeunesse Auvergne-Rhône-Alpes. Cette association est un véritable centre de ressources pour les jeunes et pour tous ceux qui s'intéressent à ce public. Son action s'étend sur 12 départements sur lesquels elle fédère 122 structures d'information. Mais le passage à la grande région s'est accompagné d'une baisse radicale des financements. L'association tente de s'adapter et s'est nourrie de l'expérimentation avec le Rameau pour construire un nouveau projet associatif ambitieux et viable, malgré la situation. Le CRIJ a notamment décidé de mettre les financeurs face à leurs responsabilités. « Il faut continuer à porter le service gratuit et anonyme pour les jeunes, malgré la baisse de financements. On a créé un comité des financeurs pour les mettre autour de la table, face à leur responsabilité : que veulent-ils faire pour la jeunesse du territoire et comment pouvons-nous le coconstruire avec des financements adaptés ? », témoigne Isabelle Kuntz, la directrice.

Soutenir les projets d'intérêt général

Le Rameau préconise qu'une différence forte soit faite entre les modèles socio-économiques d'intérêt général et les modèles socio-économiques d'opérateurs d'utilité sociale, car ces associations n'ont pas les mêmes rôles à jouer dans la transformation sociale. « Dans un modèle socio-économique, on ne peut pas créer suffisamment de marge par l'activité pour faire une véritable démarche de recherche et développement sociétale. Or, si l'on pense que le secteur associatif est porteur des innovations qui vont structurer notre société dans les 60 ans à venir, il faut investir. Si on pense que les associations sont des opérateurs d'utilité sociale, les investissements ne seront pas les mêmes », analyse Charles-Benoît Heidsieck.

LES RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION

VUS PAR MATHILDE RENAULT-TINACCI,
CHARGÉE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE À L'INJEP

Le Rameau a accompagné les associations dans une approche stratégique pour améliorer leur capacité à anticiper les transformations à venir. L'équipe de recherche a proposé des temps d'échange entre des têtes de réseau associatives autour de plusieurs scénarios d'évolution possibles, en mobilisant une cartographie de leurs missions et en les articulant à trois leviers du modèle socio-économique : richesses humaines, financements, et alliances. Les expérimentations menées font apparaître des liens entre ces différents leviers. Parmi les 12 têtes de réseaux participantes, on apprend que celles qui fonctionnent avec des subventions publiques et des cotisations ont moins tendance à développer des relations partenariales fortes. De la même façon, celles qui ont une seule source principale de revenu –, quelle qu'elle soit – vont beaucoup moins s'appuyer sur des richesses humaines. Il sera intéressant de voir si ces résultats se confirment dans des recherches postérieures, et d'analyser aussi la façon dont la gouvernance peut protéger ou au contraire déstabiliser le modèle socio-économique et le projet associatif.

¹ Voir aussi le récit inspirant rédigé à partir de l'expérience des Petits Débrouillards d'Occitanie, page 51.

Un récit inspirant n'a pas vocation à présenter une pratique jugée exemplaire. C'est un regard porté sur une expérience vécue dans un contexte spécifique et avec des personnes données. Son intérêt est de montrer le cheminement nuancé et complexe de l'action, pour stimuler la réflexion et l'imagination des lecteurs.

Récit inspirant

À partir d'une interview réalisée en avril 2019.

Les Petits Débrouillards d'Occitanie — Hérault | Montpellier

“ Chercher un modèle agile, respectueux de notre identité ”

Association d'éducation « aux sciences et par la science », les Petits Débrouillards d'Occitanie se développe avec régularité depuis 2013. En 2017 pourtant, sa situation est « au fil du rasoir ». Les charges ont augmenté au moins autant que les produits, et la dynamique d'équipe est en panne. Elle se lance alors dans une restructuration de fond en créant un échelon régional pour soutenir l'activité et créer du lien entre les 6 implantations locales. Dans le cadre des expérimentations sur les modèles socio-économiques portées par le Fonjep, Les Petits Débrouillards ont poursuivi leurs réflexions avec Le Rameau¹. L'association a affiné l'articulation entre le siège et les antennes, et a tracé des voies pour étendre son action sur de nouveaux territoires.

Inscrits dans la mouvance universitaire « sciences et société », Les Petits Débrouillards d'Occitanie proposent une éducation aux transitions numérique, sociale et environnementale. Avec une méthode éprouvée – « Faire pour comprendre, comprendre pour agir » –, l'association intervient sur des thématiques très variées qui imprègnent le quotidien : stéréotypes et préjugés, alimentation, recyclage, codage, programmation électronique, eau, astronomie, illusions d'optique, fabrique et réparation d'objets, etc. Chaque animation est l'occasion d'expérimenter le débat, la contradiction et l'esprit critique. Une démarche qui montre que la science est accessible à tous, et qu'elle contribue à l'engagement citoyen.

Créer une tête de réseau régionale pour structurer et dynamiser le développement associatif

Lorsqu'il est nommé directeur des Petits Débrouillards d'Occitanie en 2017, Jean Huet découvre une association en développement constant depuis 2013, avec une augmentation des produits d'exploitation de 150 000 euros par an, et une équipe qui s'est étoffée et déployée sur le territoire. Mais économiquement et humainement, le modèle socio-économique est tendu. Les charges ont grimpé en même temps que les produits, et entre les salariés des 6 antennes locales il n'y a ni dynamique de

groupe ni échange de pratiques.

L'association décide donc de construire un plan stratégique qui prévoit notamment d'instaurer des outils de travail communs, et de gérer plus finement les marges d'activité. En 2018, un siège régional de 3 personnes est créé. Il concentre des services mutualisés pour les 6 antennes : administration et gestion, communication, animation de la vie associative. Il dynamise aussi le développement grâce à la mise en réseau des pratiques, l'ingénierie de projets, la formation interne et externe, le plaidoyer et la représentation.

Travailler sur l'équilibre financier des actions

Pour le moment, les antennes locales versent une contribution en contrepartie des services apportés par le siège. Par la suite, ce travail de structuration devra permettre de dégager des marges de manœuvre plus importantes sur l'action. « *Les bénéfices sur les activités sont insuffisants. Nous devons faire évoluer cela collectivement pour mieux servir le projet* », explique le directeur. Un changement de culture qui n'est pas qu'interne : « *parler de rentabilité c'est encore un problème, y compris avec les financeurs. C'est une honte de devoir présenter des budgets en équilibre ou au minimum excédentaires. Pour améliorer et développer notre action, nous avons besoin de dégager des bénéfices.* » L'expérimentation menée avec Le Rameau a

¹ www.lerameau.fr



« Débrouiller : retirer le brouillard, rendre plus clair, plus intelligible le monde et sa complexité ».

JÉRÉMIE CRÉPIN, PRÉSIDENT
RAPPORT MORAL 2017

permis à l'association de s'approprier l'usage de concepts liés à son modèle socio-économique, et à pouvoir dialoguer plus facilement des enjeux de gestion avec les financeurs.

Du fait des investissements liés à la réorganisation, l'année 2018 s'est achevée avec un déficit de 80 000 euros. Mais Jean Huet est persuadé que la stratégie va porter ses fruits.

« Notre action s'inscrit notamment dans le champ de l'éducation à l'environnement et au développement durable, un sujet important sur lequel la politique de la Ville s'implique fortement. »

Créer de l'unité et du partage

Bien sûr, cette nouvelle organisation modifie le fonctionnement des antennes, et les métiers des salariés. Un DLA² en 2018, puis le travail mené avec le Rameau ont aidé l'association à mieux planifier le temps de travail du personnel, à établir des échanges entre salariés et bénévoles, et à intégrer un de leurs représentants dans le CA. Des évolutions bien accueillies par les équipes. « En un an, il y a eu un grand changement. Maintenant, il y a un esprit collectif et une bonne cohésion. Même si des mesures difficiles ont été prises, tout le monde est plus au fait des enjeux. »

Pour faciliter ce travail d'équipe, l'association s'est dotée d'une plateforme collaborative et d'un espace

de visioconférence. Et grâce à une gestion et à une communication centralisées, la mission des animateurs a été resserrée sur leur cœur de métier. « Avant, chacun faisait des choses, mais sans cohérence d'ensemble. Désormais, on discute la stratégie qui est mise en œuvre au niveau régional. »

Développer le projet plutôt que la structure

Aujourd'hui, l'association intervient surtout sur 6 départements : l'Aude, le Gard, la Haute-Garonne, les Hautes-Pyrénées, l'Hérault, et les Pyrénées-Orientales. Mais elle souhaite étendre son action sur d'autres territoires de la région, plus ruraux. Dans le cadre de l'expérimentation avec Le Rameau elle a réfléchi à l'organisation à adopter pour y parvenir. « Compte tenu de l'étendue de l'Occitanie et de la multiplicité des sujets à traiter, nous devons trouver un modèle humainement et économiquement soutenable », explique Jean Huet. Quelle taille de structure le modèle socio-économique de l'association peut-il supporter ? Faut-il créer des entités juridiques distinctes ?

Ces questionnements amènent les Petits Débrouillards à opter pour une stratégie de développement progressif en tenant compte des besoins de chaque territoire. « Cette année, nous avons prévu d'élargir notre action au Gers et à la Lozère. Mais nous y allons lentement, pour ne pas prendre la place d'autres acteurs, » dit le directeur.

² Dispositif local d'accompagnement

L'ÉQUIPE DES SALARIÉS ET BÉNÉVOLES EN 2018

 **32** Salariés permanents

 **151** animateurs occasionnels

 **24** volontaires en service civique

 **24** Bénévoles actifs

 **17** Membres du CA

Récit inspirant

Les Petits Débrouillards d'Occitanie — Hérault | Montpellier

+ D'INFOS

www.lespetitsdebrouillardsoccitanie.org

L'association, peu identifiée dans le milieu de l'éducation populaire, doit en effet clarifier son rôle vis-à-vis des partenaires. « *Nous intervenons en appui des structures généralistes sur la culture scientifique.* » Une posture bien reçue, et renforcée par le fait que, sur certains territoires très ruraux, l'association pense qu'il faut mieux essayer que de tenter de s'implanter : « *nous voulons faire rayonner notre action en formant d'autres associations qui pourraient ensuite faire de l'animation scientifique.* »

Pour consolider leur modèle socio-économique, Les Petits Débrouillards restent fidèles à eux-mêmes, et adoptent une démarche scientifique. « *Nous testons progressivement la pertinence et la rentabilité des différentes méthodes de développement, et nous regardons ce que font d'autres structures de l'éducation populaire* », explique Jean Huet. « *Je ne crois pas qu'il y ait un modèle unique et pérenne. Nous devons chercher une organisation qui nous permette d'être agiles et adaptables, sans perdre notre identité solidaire.* »

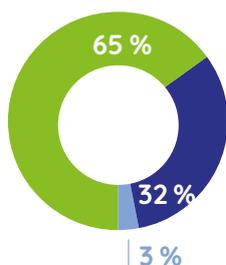
PISTES D'INSPIRATION ET DE RÉFLEXION

- Dynamiser l'esprit collaboratif au sein de la structure en travaillant sur les articulations et les implications salariés/ bénévoles.
- Mobiliser les parties prenantes de l'association dans la construction des équilibres financiers des actions menées.
- Essaimer l'action sur les territoires plutôt que de s'implanter territorialement, et ce avec une double logique : expérimentations locales et articulation avec les partenaires existants.

CHIFFRES CLÉS

Principales ressources 2018

1 520 691 €



● Subventions

CGET/politique de la ville
CAF
Départements
Région Occitanie (actions diverses)

● Prestations

● Autres produits dont cotisations

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 - C ^{lab}	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 Lendemain 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

Mise en perspective de 10 récits inspirants

Par l'ADASI

Sur l'ensemble de notre territoire, nombre d'associations de jeunesse et d'éducation populaire se trouvent confrontées à la fragilisation de leur modèle socio-économique. Dans dix « récits inspirants » proposés par le Fonjep, des associations racontent ce qu'elles ont traversé et mis en place. Tour d'horizon des clés de succès dont elles témoignent.

Réinterroger et revaloriser le projet et les besoins auxquels il répond

Pour aborder leur problématique, les réflexions des associations témoins ne se sont jamais limitées à des questions de financement stricto sensu. Elles ont massivement choisi de décentrer le sujet pour sonder les fondamentaux et les « plus-values » de leur projet en lien avec les besoins du territoire. Ce questionnement permet de nourrir une pédagogie du projet, de le faire comprendre en externe et en interne, et de remobiliser un écosystème. Il est ensuite essentiel pour que l'association se projette différemment et fasse évoluer ses missions.

Relancer une dynamique partenariale dans son ancrage local

Pour surmonter leur situation de crise, les associations ont réinvesti leur tissu partenarial dans trois directions : co-créer des projets, transformer sa relation de prestataire à partenaire, et élargir sa sphère partenariale, non pas dans une optique directe de financement, mais pour renforcer son ancrage territorial. Ce dernier s'avère un levier précieux : la valorisation de ces « microsystèmes vertueux » a permis à la Maison de Courcelles de montrer toutes les coopérations économiques locales qui s'étaient créées autour de son projet pour convaincre les collectivités de l'appuyer dans les travaux de mise aux normes de son bâti. C'est donc un atout clé pour impliquer des partenaires autour des questions de financement.

Redessiner les contributions des parties prenantes internes au projet, redonner une dimension collective

La radio étudiante de Rennes a par exemple reconfiguré l'articulation salariés/bénévoles et favorisé leur montée en compétences respectives pour renforcer la qualité des productions. Les gouvernances sont remobilisées en lien avec les salariés et/ou dans une optique d'implication citoyenne. Les associations témoignent ainsi d'une dynamique collective ravivée, source de créativité. De nouveaux modes de fonctionnement émergent,

aussi bien dans les associations que dans les têtes de réseau, pour réensemencer la capacité d'agir de chacun.

Au lieu de se refermer sur ce qu'elles connaissent, les associations ont fait le pari de redonner un second souffle à leur projet et à leur modèle. Dans des situations socio-économiques critiques, la Maison Citoyenne de Romans-sur-Isère et le centre socioculturel de Tournon-sur-Rhône ont développé des projets novateurs répondant à un besoin non pourvu du territoire en collaboration avec d'autres acteurs locaux. Le regard du tiers externe a souvent été un levier important pour dépasser les urgences (en définissant les ajustements à mener à court terme) et prendre la hauteur de vue nécessaire pour cadrer les réflexions et amorcer les transitions. Plusieurs ont ainsi eu recours à un accompagnement adapté dans une logique d'expertise ou d'effet-miroir.

Qu'elles soient seules ou accompagnées, ces dix associations ont donc mobilisé quatre grandes dynamiques complémentaires : une introspection sur le sens et la (les) valeur (s) de leur projet, une projection sur les évolutions de leurs missions, une remobilisation de leurs richesses humaines et enfin une ouverture vers de nouvelles coopérations. C'est en travaillant sur ces grands axes que ces associations ont su faire d'une situation de crise, une opportunité de renouveau de leur modèle socio-économique.

Retrouvez tous les récits inspirants sur www.fonjep.org rubrique « modèles socio-économiques »

Pour aller plus loin

→ www.fonjep.org

Rubrique « Modèles socio-économiques »

Vous y trouverez notamment :

- États de l'art proposés par les équipes de recherche
- Rapports complets des 4 expérimentations
- Pratiques associatives inspirantes
- Revues de littérature
- Boite à outils



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.