

Mais avant
Retours sur près de 8 ans de réflexions
sur les « Modèles Socio-Economiques »

Le KIT « JEP'Ambitions » qui vous sera présenté, une suite des travaux menés par le FONJEP sur les MSE depuis 2017

Dans le droit fil de sa mission historique de soutien et de professionnalisation des associations de jeunesse et d'éducation populaire, le Fonjep a lancé avec le Cnajep une réflexion visant à définir un projet global d'appui aux associations du secteur sur la question de leur modèle socio-économique.

- Le cœur du dispositif proposé était la mise en œuvre d'expérimentations pour coconstruire des outils et méthodes avec les associations de jeunesse et d'éducation populaire. En parallèle, des états de l'art ont été menés pour s'inspirer de pratiques issues de plusieurs disciplines.
- Enfin, une réflexion collective a permis d'essaimer les connaissances ainsi construites, dans le but de favoriser une transformation sociale durable.

Rappel :

Une enquête menée par le Fonjep en 2017 auprès de 2238 associations de jeunesse et d'éducation populaire mettait en évidence trois points clés.

- **75 % d'entre elles étaient intéressées** par les modèles socio-économiques,
- **63 % avaient déjà engagé la réflexion** sur ce sujet et nombreuses sont celles qui élaboraient des scénarios pour renouveler leur modèle.
 - Parmi elles, 40 % avaient déjà expérimenté des solutions et beaucoup étaient déjà dans une hybridation de ressources.
- **50 % des associations souhaitaient un appui** et un accompagnement. Elles attendaient des conseils, mais aussi des échanges entre pairs, des informations et formations pour accompagner leurs réflexions.

Les travaux engagés sur la base d'un constat partagé

- **En 2018**, 4 expérimentations menées par des acteurs de la recherche avec les associations de jeunesse et d'éducation populaire ont été lancées. Elles se sont poursuivies jusqu'en mars 2019.
- L'objectif était de mettre en évidence les leviers d'action concrets favorables à l'évolution des modèles socio-économiques en proposant des analyses, des outils et des méthodes issus de ces expérimentations, puis en les diffusant à l'ensemble des associations du secteur pour un déploiement progressif.
- En tout, **45 associations** ont contribué directement aux travaux en veillant à assurer une certaine représentativité du secteur : taille des associations, zone géographique, domaine d'activité, etc.



Un constat partagé pour point de départ

Le modèle socio-économique des associations de jeunesse et d'éducation populaire est avant tout bousculé par :

- une raréfaction des subventions publiques,
- la marchandisation de la vie associative,
- la pénétration des logiques gestionnaires,
- la professionnalisation des équipes.

Aujourd'hui, l'enjeu est de reprendre la main : le modèle socio-économique doit être un outil au service du projet associatif et non l'instrument d'une contrainte face à la pression économique.

4 équipes de recherche pour 4 enjeux

1^{ère} expérimentation

Articuler analyse de terrain et travaux de prospective

Jean-Louis Laville a mené la 1^{ère} expérimentation qui a débuté en avril 2018. dans le cadre de la Fondation **Maison des sciences de l'homme**.

6 associations de 5 à 50 salariés ont participé sur la base d'entretiens individuels et de réunions collectives menés avec des dirigeants élus, des dirigeants salariés, des salariés et le cas échéant des bénévoles et usagers.

Il s'agissait de mener :

- une phase d'analyse détaillée de leur modèle socio-économique
- une phase de **travaux de prospective pour identifier les leviers d'évolution**.

2^{ème} expérimentation

Analyser le lien entre associations et écosystème local

Menée par **Atemis**, un laboratoire d'intervention et de recherche pluridisciplinaire, l'expérimentation avait pour projet de « **réintroduire la question du travail** » face aux mutations sociétales, aux évolutions des organisations et de leurs compétences.

- Centrée sur des associations têtes de réseau d'un même territoire, cette expérimentation a permis **d'analyser les relations des associations à l'écosystème local**.
- L'accompagnement collectif et individuel s'appuyait notamment sur l'analyse de la chaîne de valeur des associations à laquelle elles contribuent, pour leur permettre de se questionner sur leur projet et d'identifier « le pas de côté » possible pour faire évoluer leur modèle.

3^{ème} expérimentation

Coconstruire des alliances sur un territoire urbain

La 3^{ème} expérimentation a été menée par **Le Rameau**, laboratoire de recherche appliquée qui a pour vocation « **d'éclairer les décideurs sur la dynamique de co-construction, et d'aider les organisations à se saisir de l'opportunité de nouvelles alliances** ».

Des associations d'un territoire urbain ont bénéficié d'un accompagnement individuel et collectif afin de créer un modèle socio-économique adapté à leur projet associatif.

La méthode d'accompagnement s'appuyait notamment sur des « parcours » qui permettent aux participants de renforcer leurs pratiques dans une expérience collective entre pairs.

4^{ème} expérimentation

S'appuyer sur les dynamiques territoriales en milieu rural

Enfin, une 4^{ème} expérimentation a été menée par **le Laboratoire d'innovation sociale par la recherche-action (Lisra)**, une association qui a notamment pour objectif de « favoriser la reconnaissance de recherches issues de l'expérimentation sociale ».

- **Des collectifs d'associations ont été mobilisés en milieu rural**, sur un territoire cohérent, pour coconstruire des scénarios de développement économiques adaptés à leur territoire. Les savoirs ainsi produits ont été capitalisés puis partagés.

Agir sur son propre MSE, c'est dépasser la seule approche des ressources financières et les coûts

Richesses humaines, valeur créée, coopérations : un socle commun pour

Les différentes équipes de recherche s'accordent sur le fait qu'il faut s'extraire d'une approche qui consiste à construire un modèle sur la seule analyse des ressources financières et des coûts. Le modèle socio-économique des associations JEP doit d'abord chercher à s'appuyer sur les richesses humaines bénévoles et salariées et sur la valeur créée par l'action, y compris lorsqu'il n'y a pas d'échange monétisé : dynamiques locales créées, interactions et coopérations avec les parties prenantes, etc.



Politique, stratégie, travail réel, territoire : des portes d'entrée différentes

- Pour la FMSH, le modèle socio-économique d'une association JEP doit **être articulé à son projet politique**. Il faut par exemple qualifier le lien qu'elle entretient avec ses partenaires – et notamment les pouvoirs publics – entre contre-pouvoir et coconstruction.
- Pour le Rameau, **le projet stratégique de l'association est clé**, et le modèle doit prendre en compte différents scénarios pour mieux anticiper l'avenir.
- Pour Atémis il convient de **repenser l'évaluation en mettant en évidence le travail réel produit, qui inclut le travail invisible**.
- Pour le Lisra les associations devraient pouvoir **penser de façon autonome des référentiels socio-économiques de territoires au sein d'espaces réflexifs**.



Un modèle singulier à construire

En effet, les résultats de ces travaux ne désignent donc 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
- de construire avec les parties prenantes une réponse adaptée, dans une démarche chère à l'éducation populaire.

Le KIT « JEP'Ambitions » pour une approche adaptée à chacun

- Après 7 ans d'investigation et d'analyse, le Fonjep conclut donc cette démarche de recherche-action par ce kit " **JEP'Ambitions** ",
- C'est le **premier outil destiné à chaque association, afin qu'elle puisse comprendre, décrire son modèle socio-économique et le mettre en discussion.**
- **Parce que ce sujet ne doit plus être réservé aux seuls experts et/ou chercheurs**, les associations sont invitées à permettre à toutes leurs parties prenantes (adhérents, salariés, bénévoles, habitants, partenaires, etc.) de s'inscrire notamment dans une démarche de moyen terme (6 à 12 mois) faite d'apprentissages, de questionnements et de réflexions.
- **L'objectif affiché est que chacune des parties prenantes s'empare de ce sujet fondamental pour le devenir des missions d'intérêt général qu'elle poursuit.**



Avec ce kit aux multiples activités, chaque association se voit donc outillée pour comprendre, analyser, valoriser et délibérer pour agir sur son propre modèle socio-économique en travaillant sur ses richesses humaines, partenariales et économiques.

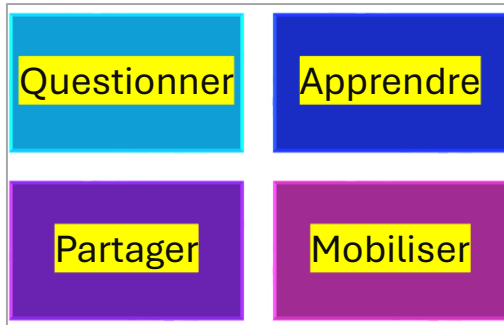
Avec pour principe d'action : **la participation du plus grand nombre !**

Cet après-midi Présentation du KIT d'activités



Pour une dynamique itérative

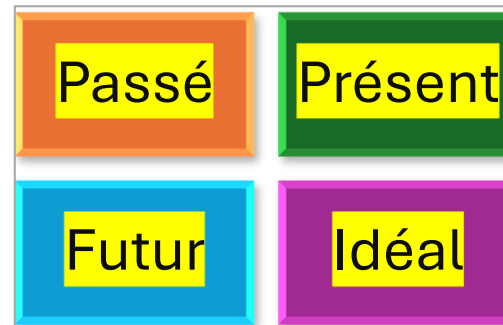
Objectifs :



Être reconnu(e) comme
capable de :



Être davantage invité(e) à
témoigner/dialoguer au :



Soit, une Boîte à outils pour soutenir une diversité d'acteurs désireux de prendre de la distance pour davantage agir collectivement et stratégiquement (bénévoles, salariés, partenaires, acteurs publics, etc.) sur leurs propres leviers socio-économiques afin de garantir leur développement et/ou faire valoir leurs missions, en référence à leur projet associatif et ambitions citoyennes.

NB : ce kit est donc utilisable de manière autonome car il a été conçu pour être autoporté que l'on soit petite ou grande association !

Finalités opérationnelles du kit d'activités portant sur les MSE

Un Kit d'activités

- Pour envisager d'embarquer votre association et ses partenaires dans une démarche de sensibilisation et/ou de mobilisation consacrée au modèle socio-économique d'aujourd'hui et celui de demain.
- **Gardons à l'esprit les 2 enjeux :**
 - tout modèle socio-économique associatif se doit être l'affaire de tous (parties prenantes internes et externes), que l'on soit expert ou non de ces questions,
 - 3 richesses sont donc régulièrement convoquées, car elles sont les leviers d'action qu'il convient de travailler **indépendamment ou de manière articulée** pour consolider et développer tout modèle socio-économique.
 - Richesses humaines,
 - Richesses partenariales
 - Richesses économiques

NB : ce kit d'activités a été conçu pour être déployé selon plusieurs scénarios possibles afin d'ajuster les objectifs poursuivis aux enjeux spécifiques de chaque structure.

Plus encore, toutes les activités ont été prévues pour proposer les meilleures conditions d'accueil et d'écoute. La participation active du plus grand nombre (dont vos partenaires et/ou financeurs !), tel est le maître mot de vos futures séquences d'animation.

Vous pourrez ainsi vous saisir de tout ou partie de ces activités selon vos enjeux et capacité de mobilisation. Pour exemples :

- **une démarche-action d'une durée de 6 à 9 mois**
- **des temps de formations-actions**
- **des ateliers thématiques**
- **des débats ouverts au plus grand nombre pour sensibiliser sur ce que l'on nomme un modèle socio-économique (jeu de plateau) et s'en dire plus sur les 3 richesses de son association (jeux de cartes).**

Un Kit aux multiples activités (à articuler ou non) selon les besoins des associations et leurs priorités



- **Un jeu de plateau pour susciter le dialogue, le partage** de témoignages entre bénévoles, salariés, bénéficiaires, partenaires sur ce qu'ils vivent, ressentent, espèrent de l'association, de son organisation, fonctionnement, dynamique de développement, etc.

- **Des jeux de cartes thématiques** composées de questions ouvertes pour s'en dire plus sur les richesses de l'association : humaines, économiques, partenariales.

- **Des livrets d'activités thématiques** sur chacune des richesses afin de mieux les identifier, faire un pas de côté pour s'en dire plus et davantage les valoriser demain

Il peut être utilisé lors de vos événements internes ou externes (ex : assemblée générale, conventions professionnelles, forum des associations, etc.). Plus encore, il peut être utilisé comme le point de départ d'une démarche-action MSE que vous porterez sur plusieurs mois afin de refonder votre projet associatif par exemple.

Ils sont une invitation à se pencher plus spécifiquement sur l'une des 3 richesses de l'association. Composés de volontaires, des groupes de discussion sont ainsi composés et abordent à 360° nombre d'enjeux.

3 livrets par richesse sont proposés aux participants. Ils se renseignent pas à pas dans le cadre d'une dynamique d'allers-retours avec les responsables de l'association afin que les informations recueillies soient précises et problématisées – conditions pour imaginer un avenir construit.

LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS DE JEUNESSE ET D'ÉDUCATION POPULAIRE

Le kit d'activités « JEP'Ambitions » pour que chaque structure puisse engager sa propre réflexion

Des activités diverses pour des modalités d'utilisation plurielles

Découvrons-les tout en les présentant en détail

JEP' Ambitions
Pour Mobiliser le Sens et l'Environnement
de notre association

- ## FRISE TEMPORELLE pour planifier et piloter une DÉMARCHE-ACTION

Cette frise temporelle devrait vous aider mettre en place différentes étapes pour ce processus de travail de longue haleine, tout en tenant compte des différents événements internes et externes que vous pourriez saisir pour notamment sensibiliser, mobiliser et/ou faire valoir votre projet « JEP'Ambitions ».

[illegible]

Pour que votre démarche-action prenne toute sa place dans la vie de votre association, saisissez régulièrement, et autant que de besoin, les différents temps de rencontres internes (ateliers de travail, assemblée générale, conseil d'administration, bureau, etc.) et externes (événements publics, colloques, salons des associations, etc.). Reportez ci-dessous ces rencontres et indiquez l'OBJECTIF PRINCIPAL¹ qui sera poursuivi pour chacun des temps retenus.

Rencontre interne	Rencontre interne	Rencontre interne	Rencontre interne	Rencontre interne
Date : _____	Date : _____	Date : _____	Date : _____	Date : _____
Lieu : _____	Lieu : _____	Lieu : _____	Lieu : _____	Lieu : _____
Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____	Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____	Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____	Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____	Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____
Durée de l'intervention : _____	Durée de l'intervention : _____	Durée de l'intervention : _____	Durée de l'intervention : _____	Durée de l'intervention : _____

Rencontre externe	Rencontre externe	Rencontre externe	Rencontre externe	Rencontre externe
Date : _____	Date : _____	Date : _____	Date : _____	Date : _____
Lieu : _____	Lieu : _____	Lieu : _____	Lieu : _____	Lieu : _____
Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____	Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____	Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____	Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____	Cette rencontre est à saisir pour attendre l'objectif suivant : _____ _____ _____
Durée de l'intervention : _____	Durée de l'intervention : _____	Durée de l'intervention : _____	Durée de l'intervention : _____	Durée de l'intervention : _____

* L'objectif principal peut être : informer - faire valoir - partager - faire réagir - compléter - vérifier - préciser - rendre compte - décider - etc.

La séquence introductive : un maximum de participants issus de l'écosystème del'association (= parties prenantes conviées)

5 cartes à déposer sur le plateau avant de jouer :

- La question centrale
- Les 4 temps pour positionner son propos



12 cartes par Richesse distribuées au hasard



Consignes au dos de chaque carte

Carte servant à introduire la démarche MSE

Comment vivons-nous nos ambitions associatives ?

- 1 - Observez les GRANDES cartes grises déposées sur le plateau.
- 2 - Lorsque cela sera à votre tour de parler, la carte qui est entre vos mains contient un " mot-clé " et sa définition. Ils sont à votre disposition pour vous inspirer afin, selon votre souhait, de :
 - Témoigner d'une expérience vécue, observée, entendue.
 - Donner une opinion, un avis.
 - Faire une proposition.
 - Éclairer une situation, une action.
 - Etc.
- 3 - L'important est d'indiquer si vous parlez :
 - du passé (**hier**)
 - du présent (**aujourd'hui**)
 - du futur (**demain**)
 - d'un imaginaire (**idéal**)

Vous déposerez ensuite votre carte sur la case du plateau correspondant à la Richesse (soit **Richesses humaines**, soit **Richesses partenariales**, soit **Richesses économiques**) et la temporalité choisie (soit hier, soit aujourd'hui, soit demain soit idéal), face " Mot-clé " visible. Votre temps de réponse est de 2 mn maximum (sablier). Le temps de jeu est terminé, lorsque toutes les cases du plateau ont reçu une carte (et une seule).

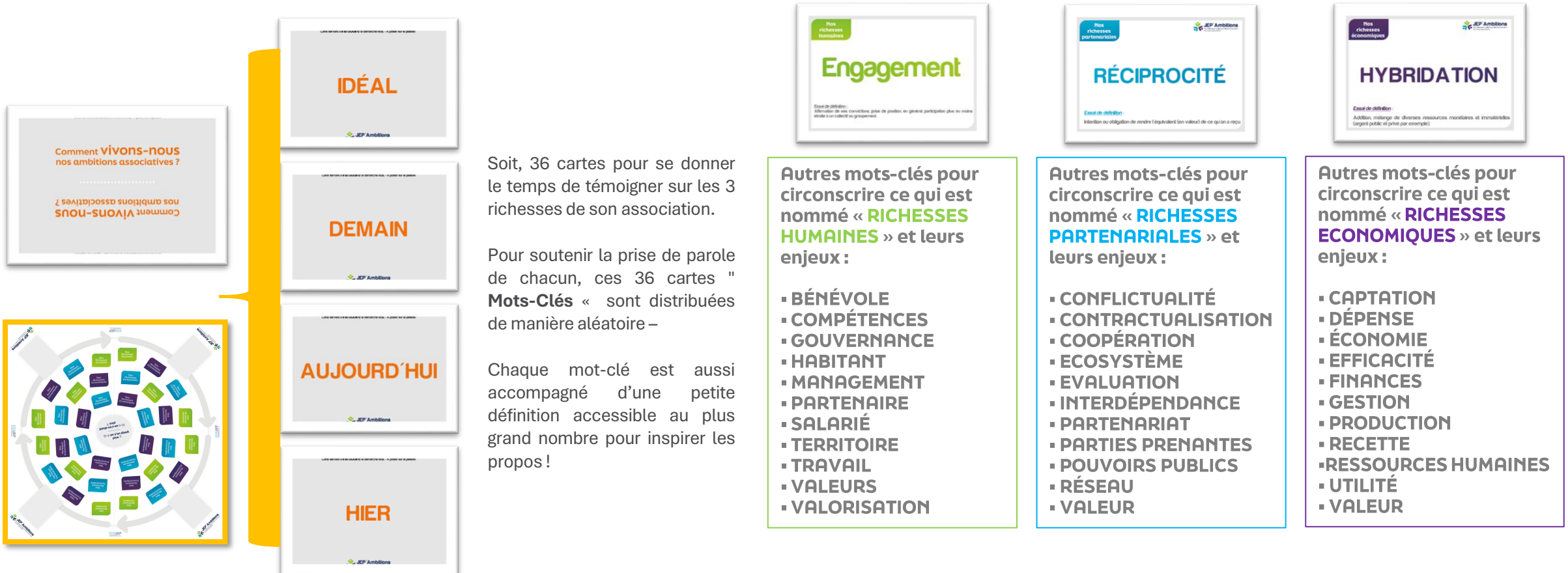
Les définitions des mots-clés sont inspirés de : • Centre national des ressources textuelles et lexicales : www.cnrtl.fr • Lexique des sciences sociales - 6^{ème} édition - Editions Dalloz • Dictionnaire Larousse : www.larousse.fr

36 MOTS-CLES à déposer sur le plateau pour mieux circonscrire les enjeux de tout MSE

Objectif : favoriser la mise en place de la démarche en permettant aux diverses parties prenantes (bénévoles, salariés, partenaires, etc.) d'apprendre, de témoigner et de croiser leurs regards sur **ce qu'elles vivent et perçoivent quant à leur engagement pour faire vivre les ambitions de leur association** (Cf. son projet).

(10 à 50 participants – durée : 60 à 90 mn)

La personne référente " **JEP Ambitions** " invite 15 à 50 personnes pour ce temps qui se veut convivial et ludique à la fois (On pourra aussi répéter cette séquence avec d'autres participants désireux de s'engager plus tard dans cette démarche).



Pour que les participants aillent plus loin

3 Richesses – 3 jeux de cartes (= Activités A)

Activité A :

- Richesses Humaines : 56 cartes + 1 fiche " Prise de notes "
- Richesses Économiques : 56 cartes + 1 fiche " Prise de notes "
- Richesses Partenariales : 56 cartes + 1 fiche " Prise de notes "



3 jeux de cartes pour que le plus grand nombre puisse s'exprimer sur ce qu'il en sait, ce qu'il en pense, ce qu'il en souhaite.

NB : ces jeux de cartes sont aussi des supports de médiation potentiellement utilisables indépendamment des autres activités du kit (ex : lors d'une AG, d'un évènement public, etc.). L'objectif : initier une démarche réflexive centrée sur une Richesse en particulier pour davantage prendre conscience collectivement de l'atout qu'elle représente pour l'association.

Chaque jeu de cartes est composé de 55 questions ouvertes (110 questions pour les Richesse humaines = 55 Salariés + 55 Bénévoles).

Les questions ont été conçues pour que chacun s'exprime en toute liberté grâce à une règle du jeu simple (le sablier est indispensable !) et des réponses soit individuelles, soit en duo, soit sous la forme de tours de table. Autant d'occasions pour faire émerger des paroles riches et diverses, des confrontations constructives aussi, conditions indispensables pour mettre en discussion, voire en délibération, ce que nous pensons.

Durée de l'activité : 60 à 90 mn - Nbre de participants : 5/6 p. par sous-groupe.



JEP Ambitions
Pour Mobiliser le Sens et l'Environnement
de notre association



JEP Ambitions
Pour Mobiliser le Soutien et l'Environnement
de votre association

NOS RICHESSES PARTENARIALES

FONJEP
la Fédération Française des Associations de Jeunes

Partenaires

2 • En quoi nos partenaires, tels que chercheurs universitaires, fondations d'entreprises, valorisent-ils notre projet associatif ? Les missions que vous poursuivez illustrez votre réponse.

Invitez à un tour de

6 • Il est des partenaires qui semblent fluides que d'autres. Pourquoi, selon vous ? Pour quel projet associatif ? Donnez au moins 3 explications précises.

Faites appel à un autre joueur

1 • Diriez-vous que notre projet associatif est suffisamment connu de par nos partenaires ? Illustrez votre réponse.

JEP Ambitions
Pour Mobiliser le Soutien et l'Environnement
de votre association

12 livrets d'activités pour réaliser pas à pas un véritable audit de votre association sur la base des connaissances et opinions du plus grand nombre.

Se doter d'une vision commune est, en effet, l'enjeu pour que le modèle socioéconomique de votre association soit l'affaire de tous, ces livrets se concentrant bien évidemment sur les 3 richesses de votre association !

Ils ont pour ambition d'être de véritables guides pour structurer une réflexion collective afin que chacune des 3 richesses soit abordée distinctement et profondément pour, par exemple, requestionner son organisation, son projet associatif, ses relations partenariales, le travail des salariés, l'engagement des bénévoles, etc.

Il s'agit donc, pour les volontaires, d'avancer pas à pas, avec méthode afin de construire un audit partagé et un diagnostic associé à des pistes d'action coconstruites.

Selon la richesse travaillée, les uns et les autres sont invités à réaliser une cartographie de l'existant tout en la problématisant au regard du contexte interne et externe de l'association.

C'est donc à une démarche itérative (faite d'allers et retours) à laquelle sont conviés les participants (qu'ils soient salariés, bénévoles, partenaires selon les cas). L'intérêt est qu'ils se dotent d'une grammaire commune pour aborder ces 3 leviers d'actions, composants essentiels de toute dynamique socioéconomique !



Activité B : Identifions davantage en allant dans le détail de ce que nous sommes

- Richesses Humaines : 1 livret d'activités " Bénévoles " + 1 livret d'activités "Salariés "
- Richesses Économiques : 1 livret d'activités
- Richesses Partenariales : 1 livret d'activités

Activité C : faisons un pas de côté en ce centrant sur un enjeu spécifique

- Richesses Humaines : 1 livret d'activités " Bénévoles " + 1 livret d'activités " Salariés "
- Richesses Économiques : 1 livret d'activités
- Richesses Partenariales : 1 livret d'activités

Activité D : valorisons davantage pour faire éclairer sa plus-value

- Richesses Humaines : 1 livret d'activités " Bénévoles " + 1 livret d'activités " Salariés "
- Richesses Économiques : 1 livret d'activités
- Richesses Partenariales : 25 fiches d'activités



Pour que les participants aillent plus loin

3 Richesses – LIVRETS - ACTIVITÉS B : IDENTIFICTIONS



JEP Ambitions
Pour Mobiliser le Sens et l'Environnement
de notre association

Livret d'activités

NOS RICHESSES HUMAINES

> Salariés - **B** <

**Et si on les identifiait et qualifiait
davantage pour mieux les (re)connaître ?!**

Pour aborder votre modèle socio-économique actuel, il convient d'identifier collectivement les fonctions et formes de salariat qui composent au quotidien votre association, tout en mettant en lumière les complémentarités entre leur travail et celui réalisé par vos bénévoles. Vous évoluerez ainsi vers des indicateurs alternatifs de « richesses humaines » pour mieux prendre en compte l'humain, l'informel et valoriser les engagements de tous, pour davantage les légitimer et les faire valoir notamment auprès des pouvoirs publics. Cette approche est notamment inspirée de la recherche-action menée de 2018 à 2022 par la Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme à l'initiative du FONJEP.

Avant de compléter ce livret, et pour vous inspirer, prenez le temps de découvrir les types de salariat que vous allez analyser en vous reportant aux définitions. (Voir la page « Pour en savoir + »)


FONJEP
Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme à l'initiative du FONJEP



JEP Ambitions
Pour Mobiliser le Sens et l'Environnement
de notre association

Livret d'activités

NOS RICHESSES HUMAINES

> Bénévoles - **B** <

**Et si on les identifiait et qualifiait
davantage pour mieux les (re)connaître ?!**

Pour aborder votre modèle socio-économique actuel, il convient d'identifier collectivement les fonctions et formes de bénévolat de votre association, tout en mettant en lumière les complémentarités entre le « travail » bénévole et le travail des professionnels. Vous évoluerez ainsi vers des indicateurs alternatifs de « richesses » pour mieux prendre en compte l'humain, l'informel et valoriser les engagements de tous pour davantage les légitimer et les faire valoir notamment auprès des pouvoirs publics.

Avant de compléter ce livret, et pour vous inspirer, prenez le temps de découvrir les types d'engagement que vous allez analyser en vous reportant aux définitions inspirées notamment de la recherche-action menée de 2018 à 2022 par la Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme à l'initiative du FONJEP. (Voir la page « Pour en savoir + »)


FONJEP
Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme à l'initiative du FONJEP



JEP Ambitions
Pour Mobiliser le Sens et l'Environnement
de notre association

Livret d'activités

NOS RICHESSES ÉCONOMIQUES

> Activité - **B** <

**Et si on les identifiait
pour davantage les (re)connaître ?!**

Ce livret d'activités, inspiré des analyses et recommandations de 4 recherches-actions, menées de 2018 à 2022 à l'initiative du Fonjep, doit vous permettre collectivement de mieux appréhender vos richesses économiques. Vous trouverez donc spécifiquement dans ce livret des éléments permettant de faire le point sur vos ressources dites « financières ».

Mais de quoi parlons-nous ? Plus encore, que savons-nous de nos recettes et dépenses monétaires ? Voici donc quelques questions qui devraient vous aider à y voir plus clair.

Avant de vous lancer, prenez le temps de découvrir quelques éléments de connaissance pour vous inspirer. (voir les pages « Pour en savoir + »)


FONJEP
Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme à l'initiative du FONJEP



JEP Ambitions
Pour Mobiliser le Sens et l'Environnement
de notre association

Livret d'activités

NOS RICHESSES PARTENARIALES

> Activité - **B** <

**Et si on les identifiait
pour davantage les (re)connaître ?!**

Ces grilles d'activités, inspirées des analyses et recommandations de 4 recherches-actions, menées de 2018 à 2022 à l'initiative du Fonjep, doivent vous permettre collectivement de mieux appréhender les alliances de votre association. Celles d'aujourd'hui, et nous l'espérons, celles de demain.

Parce que la co-construction du bien commun (= en alliance) est devenu un levier de performance pour répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, les alliances que nous vivons avec nos partenaires doivent permettre de concilier la performance individuelle de chaque organisation et la performance collective, cela, au service de l'intérêt général.

Mais qui sont ces partenaires, quelles sont les alliances dans lesquelles vous vous inscrivez ? Quels sont les niveaux et natures de ces dernières dans la vie de votre association ? Voici quelques-unes des questions qui devraient vous aider à mener une réflexion collective.

Avant de vous lancer, prenez le temps de découvrir quelques éléments de connaissances pour vous inspirer. (voir les pages « Pour en savoir + »)


FONJEP
Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme à l'initiative du FONJEP

NOS RICHESSES HUMAINES BÉNÉVOLES : ET SI ON LES IDENTIFIAIT ET QUALIFIAIT D'AVANTAGE POUR MIEUX LES (RE)CONNAÎTRE ?!

RICHESSES HUMAINES

ACTIVITÉ B

IDENTIFIONS NOS RICHESSES

1 ^{ère} étape : Identifions nos richesses « bénévoles »				
Quelques chiffres-clés				
Quel est le nombre de bénévoles au sein de notre association ? (année en cours), quels que soient leurs statuts et activités ?	Quelle évolution de ce nombre sur les 4 dernières années passées ? Année N-4 Année N-3 Année N-2 Année dernière			Nos 1 ^{ers} commentaires (en quelques mots-clés)
Ce nombre correspond à combien d'équivalents Temps Plein ?	Ancienneté moyenne	Moyenne d'âge ?	Répartition F/H (%) ?	Nos 2 ^{èmes} commentaires (en quelques mots-clés)
Plus encore, quels sont les principaux temps d'engagement de nos bénévoles (horaires, jours, ...) ?		Quelles sont les principales activités auxquelles ils se consacrent ?		

Organisation et gestion de nos richesses « bénévoles »				
Accueil /intégration		Participation / implication		Liens bénévoles/salariés
Actuellement, quelles actions, quels processus favorisent l'accueil des bénévoles ?	Quelles améliorations devrions-nous apporter à notre stratégie d'accueil ?	Actuellement, pour quelles actions nos bénévoles sont-ils principalement mobilisés ?	Quelles améliorations devrions-nous apporter à notre stratégie de mobilisation ?	Actuellement, avec quels salariés, nos bénévoles agissent-ils le plus en lien ?
Plus globalement, que dirions-nous de la place des bénévoles dans la GOUVERNANCE et LES ACTIVITÉS de notre association ? (Auprès des partenaires, de leurs pairs, des salariés, des pouvoirs publics, des habitants, des usagers, etc.) ?!				
Points forts			Points faibles	
En revisitant les réponses apportées à cette fiche, quelles seraient les informations qu'il conviendrait encore de préciser, vérifier, rechercher ? Auprès de qui ? Qui s'en occuperait ? Quand ?				

RICHESSSES HUMAINES

ACTIVITÉ B

IDENTIFIONS NOS RICHESSES

NOS RICHESSES HUMAINES BÉNÉVOLES : ET SI ON LES IDENTIFIAIT ET QUALIFIAIT D'AVANTAGE POUR MIEUX LES (RE)CONNAÎTRE ?!

Autres questionnements pour aller plus loin

Attention : pour simplifier notre approche collective, nous considérons comme « bénévoles » l'ensemble des individus engagés qui ne relèvent pas du Droit du travail, tels que : Volontaire / Service Civique / Corps européen de solidarité / Mécénat de compétence / etc.

Aussi, pour poursuivre la réalisation de notre cartographie portant sur les bénévoles de notre association, voici une question d'importance pour aller plus loin.

Dans notre projet associatif, quelle est la place que nous accordons à nos bénévoles (sens de leur engagement, place des bénévoles, valorisation de leurs réalisations, prise en compte de leurs compétences spécifiques, etc.) ? (En quelques mots)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Plus encore, si nous mettons en lumière l'échelle d'engagement de nos bénévoles, que percevons-nous selon que l'on considère :	
Le Bénévolat parcellaire identifié au sein de notre association ?	Le Bénévolat transversal identifié au sein de notre association ?
Pour être davantage concret dans votre perception, illustrons notre réponse	Pour être davantage concret dans votre perception, illustrons notre réponse
Rappel de définition (source FMSH) Le Bénévolat parcellaire = le bénévolat est spécialisé et fortement segmenté entre des sphères d'action mais aussi entre les tranches d'âge (pas de dimension intergénérationnelle).	Rappel de définition (source FMSH) Le Bénévolat transversal = le bénévole s'investit simultanément dans diverses sphères, il est donc polyvalent.
En revisitant les réponses apportées à cette fiche, quelles seraient les informations qu'il conviendrait encore de préciser, vérifier, rechercher ? Autour de qui ? Qui s'en occuperait ? Quand ?	

NOS RICHESSES HUMAINES BÉNÉVOLES : ET SI ON LES IDENTIFIAIT ET QUALIFIAIT D'AVANTAGE POUR MIEUX LES (RE)CONNAÎTRE ?!

Avant de compléter cette grille, prenons le temps de découvrir les types d'engagement que nous allons analyser en nous reportant aux définitions inspirées d'une recherche-action menée de 2018 à 2022 par la FMSH à l'initiative du FONJEP pour nous inspirer « Pour en savoir + ».

2^{ème} étape : qualifions nos richesses « bénévoles »

Actuellement, ces types d'engagement sont-ils présents au sein de notre association selon vous ? (cochez votre réponse)

Le bénévolat dit « politique » est	Le bénévolat dit « territorial »	Le bénévolat dit « expérientiel »	Le bénévolat dit « productif »	Le bénévolat dit « gestionnaire »	Le bénévolat dit « notabiliaire »
Très présent ☐	Très présent ☐	Très présent ☐	Très présent ☐	Très présent ☐	Très présent ☐
Présent ☐	Présent ☐	Présent ☐	Présent ☐	Présent ☐	Présent ☐
Peu présent ☐	Peu présent ☐	Peu présent ☐	Peu présent ☐	Peu présent ☐	Peu présent ☐
Pas présent ☐	Pas présent ☐	Pas présent ☐	Pas présent ☐	Pas présent ☐	Pas présent ☐
Ne sait pas ☐	Ne sait pas ☐	Ne sait pas ☐	Ne sait pas ☐	Ne sait pas ☐	Ne sait pas ☐

Reprenons les types d'engagement peu ou pas présents actuellement au sein de notre association et tentons de donner quelques explications qui expliquent cette situation (en quelques-mots)

Le bénévolat dit	Le bénévolat dit	Le bénévolat dit	Le bénévolat dit	Le bénévolat dit	Le bénévolat dit
.....					
Explications	Explications	Explications	Explications	Explications	Explications
.....					
.....					
.....					
.....					

Nos commentaires = points de vigilance, opinions, souhaits, etc. à partager (en quelques mots-clés)

.....
.....
.....

RICHESSES HUMAINES

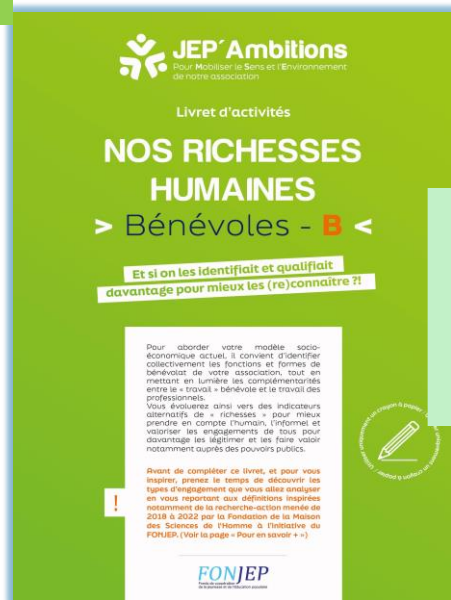
ACTIVITÉ B

IDENTIFIONS NOS RICHESSES

RICHESSSES HUMAINES

ACTIVITÉ B

IDENTIFIONS NOS RICHESSSES



La dernière page de
cuv est toujours
consacrée à des
apports de
connaissances

POUR EN SAVOIR +

Et si on les identifiait et qualifiait
davantage pour mieux les (re)connaître ?!

LA RÉCIPROCITÉ

Selon La Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme, il s'agit de :

- Mettre en lumière l'importance du principe de la RÉCIPROCITÉ dans le modèle socio-économique des associations afin de se départir de la seule approche critique et gestionnaire (afin d'interroger la nature, les impacts du bénévolat afin de traduire l'engagement citoyen en termes économiques).
- Soutenir la réflexion sur la cohérence interne entre le projet associatif et les ressources économiques et humaines, afin d'éclairer les contradictions traversant l'action associative mais aussi les leviers concrets mis en place pour réinscrire l'activité socio-économique dans le registre politique et citoyen (afin de réarticuler les dimensions socio-économique et socio-politique des associations).
- Inscrire résolument cette réflexion dans l'espace public.

Rappel : Typologie des ressorts et fonctions de l'engagement bénévole au sein des associations (proposée par la Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme)

• **Le bénévolat réflexif-critique** : Il est investi dans un questionnement et une réinvention de l'association, voire il s'inscrit dans un engagement politisé et/ou est investi dans des revendications et des processus d'interpellation visant à défendre l'association et les missions qu'elle poursuit (= bénévolat militant).

• **Le bénévolat territorial-communautaire** : il dynamise une communauté territoriale. Ce bénévole est investi dans la dynamisation territoriale et dans la construction d'une communauté de pratiques et d'idées avec les habitants. (= perspective militante).

• **Le bénévolat expérientiel** : il poursuit son épanouissement personnel, sa construction identitaire et la mise en pratique de ses valeurs. Ce bénévole s'investit donc dans la durée car il retire de son implication des ressources synonymes de construction identitaire et d'épanouissement personnel, grâce aux opportunités d'apprentissage et aux possibilités d'investissement multiforme. (= possibilités de mise en cohérence de ses valeurs et pratiques).

• **Le bénévolat productif** : le bénévole s'investit dans l'accompagnement social des usagers (dimension relationnelle) et/ou de mise en place des activités (dimension technique/logistique/événementielle).

• **Le bénévolat gestionnaire** : il mobilise ses compétences au service des tâches de gestion et d'administration.

• **Le bénévolat notabiliaire** : il mobilise les ressources de son réseau d'influence.

Quelles échelles du bénévolat ? Quelle place du bénévole dans l'association ?

• **Bénévolat parcellaire** : ce bénévolat est spécialisé et fortement segmenté entre des sphères d'action mais aussi entre les tranches d'âge (pas de dimension intergénérationnelle).

• **Bénévolat transversal** : ce bénévole s'investit simultanément dans diverses sphères : polyvalence du bénévole.

NB : Dans la catégorie « salariés », nous considérons tout à la fois les CDD, les CDI, les temps pleins, les temps partiels, les contrats d'engagement éducatif, les mis à disposition, les personnes sous contrat d'usage, les intermittents, les vacataires, les stagiaires dont les BAFA et BAFA, les alternants, soit tout contrat faisant référence au droit du travail.

NB : Dans la catégorie « bénévolat », nous considérons pour cet exercice, tout à la fois le volontariat, le service civique, le corps européen de solidarité, le mécénat de compétence, et bien évidemment les bénévoles, soit toute personne engagée qui ne révèle pas du droit du travail.

[illegible]

**RICHESSSES
HUMAINES**

ACTIVITÉ D

**VALORISONS
DAVANTAGE**

- Les enjeux :
- De QCVT
 - De valorisation

ET SI ON VALORISAIT DAVANTAGE LA QUALITÉ DE VIE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS POUR QU'ILS PORTENT DAVANTAGE NOTRE PROJET ASSOCIATIF ?!

IDÉALEMENT, comment soutenir et valoriser davantage l'implication des professionnels de notre association ? (en quelques mots)					
Faut-il travailler sur leur rôle et place au sein de notre gouvernance ?	Faut-il travailler sur le processus d'accueil et d'intégration ?	Faut-il travailler sur leurs compétences et parcours professionnel ?	Faut-il travailler sur les modes de management ?	Faut-il travailler sur leurs liens avec les bénévoles ?	Faut-il travailler sur la communication interne ?
Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐
Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :
Faut-il travailler sur l'égalité professionnelle entre salariés ?	Faut-il travailler sur la valorisation des salaires ?	Faut-il travailler sur les contenus et l'organisation du travail ?	Faut-il travailler sur la santé au travail ?	Faut-il travailler sur nos projets de recrutement ?	Faut-il travailler sur le dialogue social ?
Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐	Oui ☐ Non ☐ NSP ☐
Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :	Si oui, pour quels impacts recherchés selon vous ? Si non, expliquons :
Aurions-nous d'autres pistes pour soutenir et valoriser davantage l'investissement, l'implication de nos professionnels ? (Cf. livret "C" et la responsabilité sociétale des entreprises)			Plus globalement, quels besoins sociaux ne seraient pas couverts sur notre territoire si nous ne faisons pas appel aux compétences de nos salariés ?		
Autres pistes qu'il conviendrait d'examiner selon nous :			Exemples de besoins qui ne seraient pas couverts :		

IDENTIFICATIONS DAVANTAGE

Quelles sont les informations dont nous avons besoin pour préciser, compléter nos premiers éléments de réponse ? À qui s'adresser pour cela ? Pourquoi ? Qui s'occupera de cela ? Quand ? Etc.

RICHESSES PARTENARIALES

ACTIVITÉS B

IDENTIFIONS DAVANTAGE

ET SI ON QUALIFIAIT NOS RICHESSES PARTENARIALES POUR DAVANTAGE DÉVELOPPER NOS ALLIANCES ?!

Et si nous examinons plus spécifiquement 3 exemples de partenariat ?!		
Exemple d'un partenaire avec lequel nous entretenons une relation PEU SOUTENUE (= très limitée, ponctuelle)	Exemple d'un partenaire avec lequel nous entretenons une relation SOUTENUE (= mais encore limitée sur le territoire)	Exemple d'un partenaire avec lequel nous entretenons une relation TRÈS SOUTENUE (= levier de développement local)
Nom / localisation	Nom / localisation	Nom / localisation
En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à faire vivre notre ambition associative (= notre singularité et notre objet social) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à faire vivre notre ambition associative (= notre singularité et notre objet social) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à faire vivre notre ambition associative (= notre singularité et notre objet social) ?
En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à développer nos activités (= types et pertinence de nos services et/ou productions) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à développer nos activités (= types et pertinence de nos services et/ou productions) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à développer nos activités (= types et pertinence de nos services et/ou productions) ?
En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à la mutualisation de nos moyens d'action (= efficacité) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à la mutualisation de nos moyens d'action (= efficacité) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à la mutualisation de nos moyens d'action (= efficacité) ?
En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à dynamiser notre gouvernance (= responsabilisation, émancipation des individus) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à dynamiser notre gouvernance (= responsabilisation, émancipation des individus) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à dynamiser notre gouvernance (= responsabilisation, émancipation des individus) ?
Globalement, en quoi cette coopération contribue-t-elle à renforcer notre positionnement sur le territoire (= visibilité, lisibilité) ?	Globalement, en quoi cette coopération contribue-t-elle à renforcer notre positionnement sur le territoire (= visibilité, lisibilité) ?	Globalement, en quoi cette coopération contribue-t-elle à renforcer notre positionnement sur le territoire (= visibilité, lisibilité) ?
Quelles sont les informations dont nous avons besoin pour préciser, compléter nos premiers éléments de réponse ? À qui s'adresser pour cela ? Pourquoi ? Qui s'occupera de cela ? Quand ? Etc.		

RICHESSSES PARTENARIAIALES

ACTIVITÉS B

IDENTIFIONS DAVANTAGE

POUR EN SAVOIR +

Et si on les qualifiait
pour davantage de réciprocité ?!

LA RÉCIPROCITÉ

La réciprocité suppose la reconnaissance d'une complémentarité et d'une interdépendance entre des personnes ou des entités occupant des positions symétriques.

Il existe, en effet, de nombreuses situations où la prestation économique ne se réfère pas à un contrat mais à une relation de solidarité, de soutien mutuel et de partage d'une communauté de visions entre des personnes et/ou des groupes. Evidemment, ce principe est fondamental dans l'activité associative alors que l'approche technocratique en ignore l'existence (analyse proposée par la Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme).

Les coopérations territoriales sont des leviers centraux des modèles socioéconomiques des associations.

Ces coopérations leur permettent de drainer des ressources issues à la fois de la réciprocité, du marché et de la redistribution de l'action associative. Enfin, les alliances entre acteurs du territoire (associatifs, entrepreneuriaux, publics) permettent de consolider l'action associative, de trois manières :

- en fournissant un creuset potentiel de ressources marchandes par la prestation de services notamment,
- en constituant un foyer d'entraide et de mutualisation entre pairs,
- en permettant, grâce aux complémentarités entre structures, de construire un service plus riche et complet pour les usagers et de renforcer l'utilité sociale de l'association.

Quelques partenaires possibles : syndicats de salariés, syndicats d'employeurs, collectivités, Etat et ses services déconcentrés, associations, secteur privé lucratif, EPCI, agences, organismes paritaires (ex : Anact), organismes sociaux, chambres consulaires, CRESS, regroupements d'usagers/bénéficiaires, CAF, OPCO, entreprises publiques (ex : EDF), fondations, établissements scolaires, établissements médico-sociaux, entreprises d'insertion, etc.).

LA GRADATION (= LA HIÉRARCHISATION) DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES que nous pouvons contruire

• **La coopération écosystémique** = un réseau d'interdépendances qui contribue au développement local et se fonde sur des synergies, des coopérations créatives entre entités.

• **La coopération réticulaire** = un maillage qui interconnecte 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** = des alliances limitées et marginales avec les autres entités du territoire.

NB : La généralisation du financement par appels d'offres et le poids croissant de la commande publique dans les modes de contractualisation attestent d'un changement de fond dans la nature des partenariats entre pouvoirs publics et associations : ces dernières ne sont plus perçues comme des sources d'innovation, que l'action publique viendrait encadrer et accompagner à travers des subventions, mais tendent à être réduites à de simples fournisseurs, voire sous-traitants de services publics.

Dans les années 2000, la régulation publique prend la forme d'une imbrication de régulation tutélaire et de régulation concurrentielle.

POUR EN SAVOIR +

Et si on les qualifiait davantage
pour développer nos alliances ?!

3 GRANDS TYPES DE PARTENARIAT

- le partenariat de positionnement
 - le partenariat d'action
 - le partenariat de mutualisation.
- (typologie proposée par le Rameau)

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

L'organisation de dispositifs dédiés à l'évaluation du travail doit être inscrite dans le fonctionnement courant et servir de base à la gouvernance de la structure (instruction des questions à débattre et des orientations à décider).

Dans cette perspective, l'évaluation est un levier important pour permettre la recomposition de l'écosystème et des partenariats. Il s'agit pour cela de sortir d'une évaluation « demandée » par les partenaires pour aller vers une évaluation permettant de mettre en discussion ce que l'association entre partenaires crée comme valeur pour chacun et pour l'ensemble. (source : Atémis)

• L'encastrement territorial

L'encastrement social ne se limite pas à l'engagement au sein de l'association. En effet, il inclue également les partenariats tissés à l'échelle du territoire ou avec les élus, les réseaux de solidarité et de coopération.

De fait, la capacité de recrutement de bénévoles apparaît étroitement liée à un troisième type d'encastrement, l'encastrement territorial des activités

économiques, c'est-à-dire la création d'un réseau d'interdépendances à l'échelle du territoire local ou régional permettant de se nourrir des complémentarités de chaque association. (source : Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme)

• Le territoire, « ses frontières », ses habitants

C'est en nous appuyant sur la conceptualisation du « territoire », de ses « frontières » et surtout de la façon qu'ont les acteurs de les « habiter », que nous pouvons étayer le processus de problématisation des associations dans notre recherche-action afin d'**approfondir la réflexion notamment sur les 2 points suivants :**

- Faire territoire pour une association (en dépassant la simple définition géographique) pour en explorer les deux sens suivants :
 - comment le territoire nous touche,
 - et comment on le touche en retour afin de l'habiter pleinement.

Penser et habiter les frontières des territoires, se (ré) approprier pleinement ce qui fait alliance ou ce qui fait conflit en abordant ces éléments comme de réelles sources de vitalité pour les associations pour évoluer, s'adapter, se (ré) agencer, se mettre en réseau, se saisir de problèmes nouveaux, etc.

Les points ci-dessus permettent aux acteurs de réinterroger la façon dont ils pensent leurs stratégies partenariales et la font vivre. (source : Lisra)

POUR DES TIERS-ESPACES (inspirée des analyses de Lisra)

Réfléchir sur ce que l'on nomme « partenariat » impose de replacer de manière centrale la question des tiers-espaces de réflexion et de décision en commun.

Cela revient donc aussi à réinterroger les modalités de gouvernance (institutions, habitants, salariés, bénévoles, administrateurs, etc.).

RICHESSES
PARTENARIALES

ACTIVITÉ C

ABORDONS
AUTREMENT
ou faisons
un pas de côté

- Les enjeux :
- D’alliances
 - De réciprocité

ET SI ON ABORDAIT AUTREMENT NOS RICHESSES PARTENARIALES POUR D’AVANTAGE DE RÉCIPROCITÉ ?!

Tentons de mettre en lumière la dynamique d’apports mutuels et réciproques que nous entretenons, développons avec nos divers partenaires	
Actuellement, que pouvons-nous dire de ce que NOUS APPORTONS à nos partenaires en coopérant avec eux ?	Actuellement, que pouvons-nous dire de ce qu’ILS NOUS APPORTENT lorsqu’ils coopèrent avec nous ?
(en quelques mots) Pour conforter LEUR positionnement sur le territoire (= singularité et objet social) ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse. Pour conforter LEURS activités sur le territoire (= services et productions) ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse. Pour conforter LEURS moyens d’action sur le territoire (= mises à disposition, mutualisation des équipements, etc.) ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse. Pour conforter LEUR gouvernance démocratique en leur sein et sur le territoire ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse. Plus généralement, pour conforter LEURS ambitions associatives et l’impact de leurs actions ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse. 	(en quelques mots) Pour conforter NOTRE positionnement sur le territoire (= singularité et objet social) ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse. Pour conforter NOS activités sur le territoire (= services et productions) ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse. Pour conforter NOS moyens d’action sur le territoire (= mises à disposition, mutualisation des équipements, etc.) ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse. Pour conforter NOTRE gouvernance démocratique en notre sein et sur le territoire ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse. Plus généralement, pour conforter NOS ambitions associatives et l’impact de leurs actions ? Donnons deux exemples concrets qui illustrent notre réponse.
Quelles sont les informations dont nous avons besoin pour préciser, compléter nos premiers éléments de réponse ? À qui s’adresser pour cela ? Pourquoi ? Qui s’occupera de cela ? Quand ? Etc. 	

RICHESSSES
PARTENARIAIALES

ACTIVITÉ D

VALORISONS
AUTREMENT

- Les enjeux :
- D’alliances
 - De réciprocité



NOS RICHESSES
PARTENARIAIALES

> Activité - D <

Cette fiche est à remplir pour CHAQUE partenaire (actuel ou souhaité) avec lequel il vous semble utile de coconstruire « du bien commun ».

Vous pourrez ainsi imaginer de nouvelles perspectives, pour concilier les ambitions de votre organisation et celles de votre partenaire pour davantage consolider votre alliance avec ce dernier au service de l'intérêt général (= « le bien commun »).

Et si on les valorisait davantage pour mieux développer nos ambitions associatives ?!

Et si nous mettions en lumière plus spécifiquement ce partenaire ?!		
De qui s'agit-il ?	DEMAIN, que pourrions-nous LUI apporter en coopérant avec lui ?	DEMAIN, que pourrait-il NOUS apporter en coopérant avec nous ?
Quel est son nom ? 	Pour conforter SON positionnement sur le territoire ? 	Pour conforter NOTRE positionnement sur le territoire ?
Ce partenaire est de niveau : ☐ National ☐ Régional ☐ Local ☐ Autre : 	Pour conforter SES activités (services et/ou productions) ? 	Pour conforter NOS activités (services et/ou productions) ?
Sa forme juridique est : ☐ Associative ☐ Privée ☐ Publique	Pour conforter SES moyens d'action (les mises à disposition, la mutualisation d'équipements, etc.) ? 	Pour conforter NOS moyens d'action (les mises à disposition, la mutualisation d'équipements, etc.) ?
Demain, souhaitez-vous être avec ce partenaire en relation : ☐ Très soutenue* (= partenariat écosystémique) ☐ Soutenue* (= partenariat réticulaire) ☐ Moins soutenue* (= partenariat résiduel) * voir les définitions au verso	Pour conforter SES financements ? 	Pour conforter NOS financements ?
	Pour conforter SA gouvernance ? 	Pour conforter NOTRE gouvernance ?
	Plus généralement, pour conforter SES ambitions sur le territoire ? Le sens de ses actions ? 	Plus généralement, pour conforter NOS ambitions sur le territoire ? Le sens de ses actions ?

RICHESSES
PARTENARIALES

ACTIVITÉ D

VALORISONS
AUTREMENT

- Les enjeux :
- D’impacts
 - D’effets sociaux

Et si nous réfléchissions plus spécifiquement sur les effets sociaux* de ce partenariat ?	
DEMAIN, en quoi ce que nous pourrions lui apporter, renforcerait les effets sociaux de SES actions ?	DEMAIN, en quoi ce qu’il pourrait nous apporter, renforcerait les effets sociaux de NOS actions ?

Et si nous imaginions des pistes pour que ce partenariat soit un atout supplémentaire pour faire vivre notre projet associatif ?	
Pistes à court terme, selon nous	Pistes à moyen et long terme, selon nous

POUR EN SAVOIR +

LES IMPACTS SOCIAUX DE NOS ACTIONS

L’impact social désigne les changements, positifs comme négatifs, attendus ou inattendus, provoqués par et attribuables à une intervention.

Ces changements peuvent être :

- de nature sociale et/ou sociétale (amélioration des conditions de vie, de la situation professionnelle, développement de compétences, changement des comportements, etc.),
- de nature économique (création d’emploi, création de valeur ajoutée, etc.)
- ou de nature environnementale (réduction des émissions de gaz à effet de serre, préservation des sols, réduction de la pollution des sols ou de l’air, etc.).



* Ainsi, plusieurs dimensions peuvent être prises en compte pour identifier LES EFFETS SOCIAUX des activités que nous réalisons (internes ou externes) grâce à nos alliances :

- Développement des savoirs
- Développement des savoirs et savoir-faire
- Développement des savoir-être
- Développement du bien-être
- Changement d’attitude
- Changement de comportement
- Développement de la vie sociale et des relations interpersonnelles, etc.
- Amélioration de la santé
- Développement de l’autonomie
- Développement de l’utilisation des biens et services
- Insertion professionnelle
- Réduction des inégalités
- Production durable
- Etc.

Quelques partenaires possibles :

syndicats de salariés, syndicats d’employeurs, collectivités, Etat et ses services déconcentrés, associations, secteur privé lucratif, EPCI, agences, organismes paritaires (ex : Anact), organismes sociaux, chambres consulaires, CRESS, regroupements d’usagers/bénéficiaires, CAF, entreprises publiques (ex : EDF), fondations, établissements scolaires, OPCO, établissements médico-sociaux, entreprises d’insertion, etc.).

RICHESSES ECONOMIQUES

ACTIVITÉS B

IDENTIFIONS DAVANTAGE

ET SI ON IDENTIFIAIT NOS RICHESSES ÉCONOMIQUES POUR DAVANTAGE LES (RE)CONNAÎTRE ?!

Nos RECETTES	Q'est-ce que nous en savons et/ou en disons actuellement ?	Ces RECETTES ont-elles évolué ces 5 dernières années ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Comment le savons-nous ?
Les cotisations		
Les dons, mécénats et fondations		
Les revenus d'activités		
Les subventions publiques		
Les commandes publiques		
Les financements privés		
Les produits financiers		
Autre :		
Nos DÉPENSES	Q'est-ce que nous en savons et/ou en disons actuellement ?	Ces DÉPENSES ont-elles évolué ces 5 dernières années ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Comment le savons-nous ?
Les charges de personnel		
Services extérieurs (locaux, maintenance...)		
Les achats		
Les impôts et les taxes		
Les amortissements		
Quels encore sont nos besoins d'information pour préciser, compléter nos premiers éléments de réponse ? À qui s'adresser pour cela ? Pourquoi ? Qui s'occupera de cela ? Quand ? Etc.		

**RICHESSSES
ECONOMIQUES**

ACTIVITÉS B

**IDENTIFIONS
DAVANTAGE**

ET SI ON QUALIFIAIT NOS FINANCES POUR IDENTIFIER DAVANTAGE NOS LEVIERS D'ACTION ?!

Quelles pourraient être nos recettes de demain au regard de nos ambitions associatives ?!			
Les cotisations	Faudrait-il augmenter le coût des adhésions ? ☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas Expliquons notre réponse :	Comment mieux sensibiliser/former la communauté des adhérents à l'économie de l'association ?	Comment mieux communiquer sur notre politique d'adhésion et valoriser différemment les effets de nos actions ?
Les dons, les legs	Au regard de nos statuts, faudrait-il faire appel, augmenter les dons, les legs ? ☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas Expliquons notre réponse :	Comment mieux repérer les opportunités de dons, de legs ? Citons quelques pistes.	Comment mieux communiquer sur notre politique de collecte de dons, de legs ? Donnons des pistes.
Les revenus d'activités	Avons-nous des activités dont on peut augmenter le coût ? ☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas Expliquons notre réponse :	Avons-nous des activités qui pourraient être davantage développées et/ou créées ? Citons-les.	Comment devrions-nous rechercher davantage ce qui existe dans la concurrence ?
Les subventions publiques (fonctionnement, investissement, projet)	Faudrait-il mieux valoriser les effets de ces dernières sur le territoire ? ☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas Expliquons notre réponse :	Faudrait-il intervenir dès l'écriture des cahiers des charges des appels à projet ? Expliquons-nous.	Faudrait-il rendre compte différemment de nos actions auprès des pouvoirs publics ? Expliquons-nous.
Les commandes publiques (commandes publiques, marchés publics, DSP, ...)	Faudrait-il que nous partagions nos constats quant à la commande publique d'aujourd'hui ? ☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas Expliquons notre réponse :	Comment pourrions-nous davantage identifier les tendances de notre développement au regard de la commande publique notamment ? Donnons des pistes.	Auprès de qui pourrions-nous partager les réflexions ou actions que nous engageons dans le cadre de la commande publique ?
Les financements privés (fondations, mécénats, financements participatifs)	Pensons-nous que nos fonds privés manquent de diversification ? ☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas Expliquons notre réponse :	Devrions-nous imaginer d'autres stratégies partenariales ? Expliquons-nous.	Devrions-nous proposer d'autres contreparties pour développer nos partenariats ? Expliquons-nous.
Quelles sont les informations dont nous avons besoin pour préciser, compléter nos premiers éléments de réponse ? À qui s'adresser pour cela ? Pourquoi ? Qui s'occupera de cela ? Quand ? Etc..			

**RICHESSSES
ECONOMIQUES**

ACTIVITÉS B

**IDENTIFIIONS
DAVANTAGE**

2 pages consacrées à
des apports de
connaissances

L'impact opérationnel des différents leviers de financement



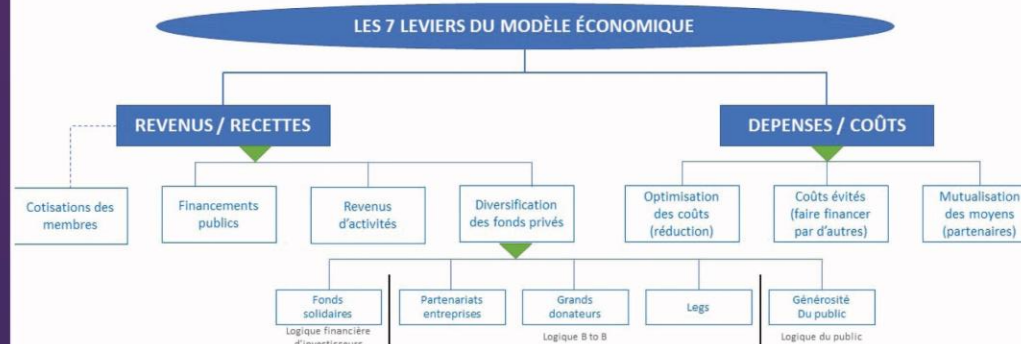
Source : Le Rameau

POUR EN SAVOIR +

Et si on les identifie pour davantage les (re)

Les modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général se distinguent à travers 7 modèles types.

Ils permettent de se repérer et de se positionner pour « inventer » son propre modèle socio-économique reposant sur un « barycentre » fonction de son projet.



Il existe de nombreux leviers pour hybrider le financement...
... mais qui ne sont pas tous mobilisables selon le modèle choisi !

Source : Le Rameau

SUBVENTIONS ET MARCHÉS PUBLICS

Une subvention : constitue une contribution financière de la personne publique, accordée à la demande du bénéficiaire et justifiée par des considérations relevant de l'intérêt général, sans que cette contribution constitue le prix d'une prestation de services ou d'une fourniture de biens directement apportées à la personne publique. Cette contribution est donc sans contrepartie et fondée sur le principe discrétionnaire de l'autorité délibérante.

Un marché public : est un contrat conclu à titre onéreux, qui consacre l'accord de volonté entre deux personnes dotées de la personnalité juridique (ce qui exclut notamment toute décision unilatérale) afin de répondre à des besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services.

Découvrez ici 7 modèles socio-économiques pour inspirer votre stratégie

Et si on les identifie pour davantage les (re)connaître ?!

**RICHESSES
ECONOMIQUES**

ACTIVITÉS C

**FAISONS UN
PAS DE COTE**

ET SI ON ABORDAIT AUTREMENT NOS RICHESSES MONÉTAIRES POUR D'AVANTAGE “ D'HYBRIDATION “ ?!

Que savons-nous de l'évolution des recettes de notre association dues à nos activités ? En quelques mois.	De nouvelles activités pourraient-elles apporter de nouvelles recettes ? Illustrons.	Que savons-nous de l'évolution des subventions publiques versées à notre association ?	De nouvelles subventions publiques pourraient-elles apporter de nouvelles recettes ? Illustrons.

Que savons-nous des recettes de notre association perçues grâce aux appels à projet ou aux commandes publiques ?	De nouvelles commandes publiques pourraient-elles apporter de nouvelles recettes ? Expliquons.	Que savons-nous des recettes de notre association perçues grâce aux dons, mécénats, fondations et/ou aux cotisations ?	De nouvelles recettes dues à des dons ou aux cotisations pourraient-elles nous apporter de nouvelles perspectives ? Expliquons.

Plus globalement, concernant l'hybridation des ressources, considérée comme un levier économique d'avenir, que faisons-nous déjà ? Quels risques/limites devons-nous anticiper ? Pourquoi ?

Quelles sont les informations dont nous avons besoin pour préciser, compléter nos premiers éléments de réponse ? À qui s'adresser pour cela ? Pourquoi ? Qui s'occupera de cela ? Quand ? Etc.

FAISONS UN PAS DE COTE

Quelles sont les informations dont nous avons besoin pour préciser, compléter nos premiers éléments de réponse ? À qui s'adresser pour cela ? Pourquoi ? Qui s'occupera de cela ? Quand ? Etc.

RICHESSES ECONOMIQUES

ACTIVITÉS C

FAISONS UN PAS DE COTE

Les enjeux :

- Des ressources immatérielles
- De l'hybridation

POUR EN SAVOIR +

Et si on les abordait autrement
pour davantage « d'hybridation » ?!

LES RESSOURCES IMMATÉRIELLES

Selon le LISRA, s'intéresser aux ressources immatérielles et à leur dynamique, c'est ouvrir une démarche de reconnaissance des forces vives existantes et potentielles.

En effet, les ressources immatérielles sont un potentiel incontournable pour faire face aux défis auxquels l'entreprise est confrontée, notamment, la saturation et l'instabilité des marchés, l'intensification de la concurrence, la révolution numérique, la perte de sens du travail et le désengagement des salariés, les exigences en matière environnementale et sociétale, tout particulièrement celles qui relèvent des territoires.

Elles constituent ainsi des leviers majeurs pour créer de la valeur, car elles jouent un rôle déterminant dans la capacité de l'entreprise à tracer sa propre trajectoire, améliorer sa compétitivité et conforter sa pérennité à long terme.

Pour une prise de conscience du caractère stratégique des ressources immatérielles.

Aujourd'hui, les acteurs économiques ont de plus en plus conscience que la réussite des projets de l'entreprise dépend de sa capacité à mobiliser et développer ses ressources immatérielles :

- Mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives des collaborateurs ;
- Préserver leur bien-être dans le travail et solliciter leur créativité ;
- Veiller à la pertinence de son organisation et de son mode de management ;
- Développer la confiance dans les relations humaines, en interne comme en externe.

Aussi, le caractère stratégique des ressources immatérielles nous invite-t-il à renouer avec la dimension humaine de son activité, à prêter une attention particulière aux enjeux du travail, aux conditions de la coopération, à la pertinence des dispositifs organisationnels et managériaux.

Autant de questions qui sont souvent occultées par les objectifs de gestion et par la prééminence de la technologie.

Les ressources immatérielles sont reconnues pour avoir un impact décisif dans l'activité, parce qu'elles relèvent :

- Des compétences ;
- Des connaissances accumulées ;
- La pertinence de son offre et de son organisation ;
- Sa capacité à innover ;
- La confiance dans la marque ;
- La qualité des relations nouées avec ses clients, usagers, bénéficiaires, bénévoles et ses partenaires ;
- Le respect de ses engagements sociétaux et environnementaux...

Les ressources immatérielles peuvent enfin contribuer à faire face à ces enjeux de multiples manières. C'est pourquoi, il convient :

- D'affirmer sa singularité pour se différencier des concurrents ;
- D'assurer la cohésion sociale et la cohérence de l'entreprise afin de la consolider ;
- De renouer avec la reconnaissance et le sens du travail ;
- De mieux maîtriser les risques liés à l'activité de l'entreprise et assurer sa pérennité ;
- De former des alliances pour coproduire de la valeur grâce à des écosystèmes coopératifs ;
- De contribuer au développement durable du territoire
- De promouvoir une forme de gouvernance élargie.

(Source : Revue Française de comptabilité – Février 2019 – N°528)

VALORISONS DAVANTAGE

[illegible]

**RICHESSES
ECONOMIQUES**

ACTIVITÉS D

**VALORISONS
DAVANTAGE**

Les enjeux :

- **Des impacts sociaux**
- **De la visibilité des externalités**
- **Des registres de régulation**

POUR EN SAVOIR +

**Et si on les valorisait davantage
pour faire reconnaître leurs impacts ?!**

LES EXTERNALITÉS POSITIVES

Les externalités positives se produisent lorsque la consommation ou la production d'un bien procure un avantage à un tiers.

Pour une approche de l'impact social et de sa mise en lumière

Retenons que selon l'UDES, les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaires (ESS), dont les associations JEP, doivent initier une démarche de mesure de l'impact social.

En effet, l'objectif est de leur permettre de valoriser les « externalités positives » de leur intervention pour intégrer l'impact social au pilotage de leur activité et faire de leur utilité sociale une plus-value dans leur réponse aux besoins des territoires.

LES 4 GRANDS TYPES DE RÉGULATION

De manière complémentaire, les types de régulation publique déterminant la mobilisation des ressources issues de la redistribution apparaissent complexifiées.

On peut en identifier 4 grands types correspondant aux marges de manœuvre dont dispose l'association pour influencer les cadrages institutionnels mais aussi au partage d'une communauté de visions existant entre financeurs et associations :

- **La régulation tutélaire**, induisant une soumission des associations à un ensemble de normes et de critères préétablis qui ouvrent 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 tutélaire aménagée et 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**, correspondant 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.

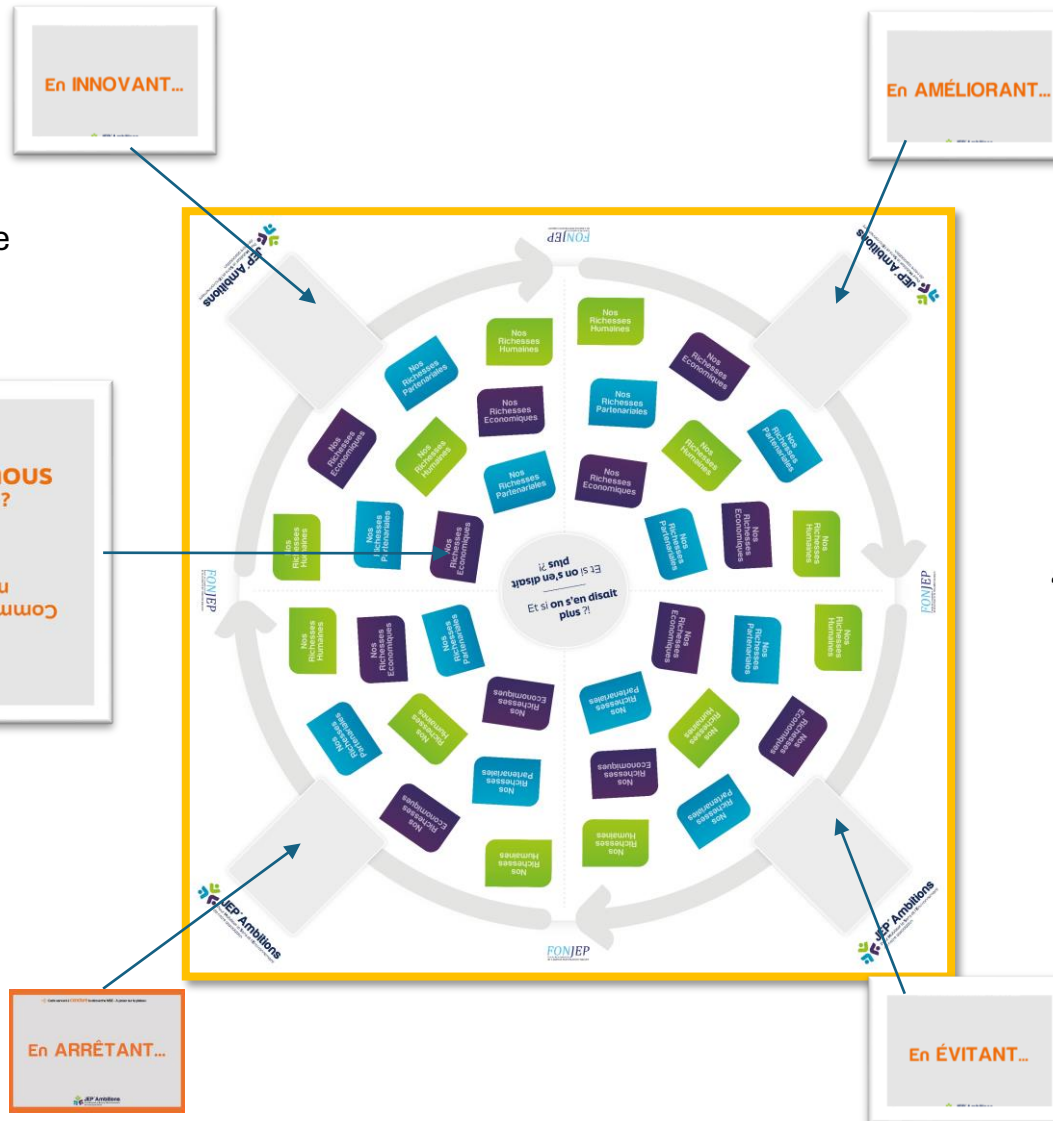
- **La régulation négociée**, s'inscrivant dans une logique de co-construction de politique publique, suppose la co-élaboration des critères de financement entre acteurs associatifs et responsables publics.

« L'EFFET CISEAU DES RESSOURCES »

Selon Le Rameau, face à « l'effet ciseau » de ressources qui se raréfient alors que les besoins sociétaux augmentent, toutes les organisations sont contraintes de revoir leur modèle socio-économique.

- Les associations ne sont pas les seules à être confrontées à cette équation, mais leur modèle étant efficient par nature, il est plus impacté que les autres organisations.
- Elles sont à la manœuvre et réinventent des modèles qui hybrident leurs ressources, qu'elles soient financières, humaines ou d'alliances innovantes.
- C'est sur les territoires que cette créativité se développe, et les têtes de réseau de proximité en sont les bons observateurs !

Le même Plateau géant pour la séquence conclusive



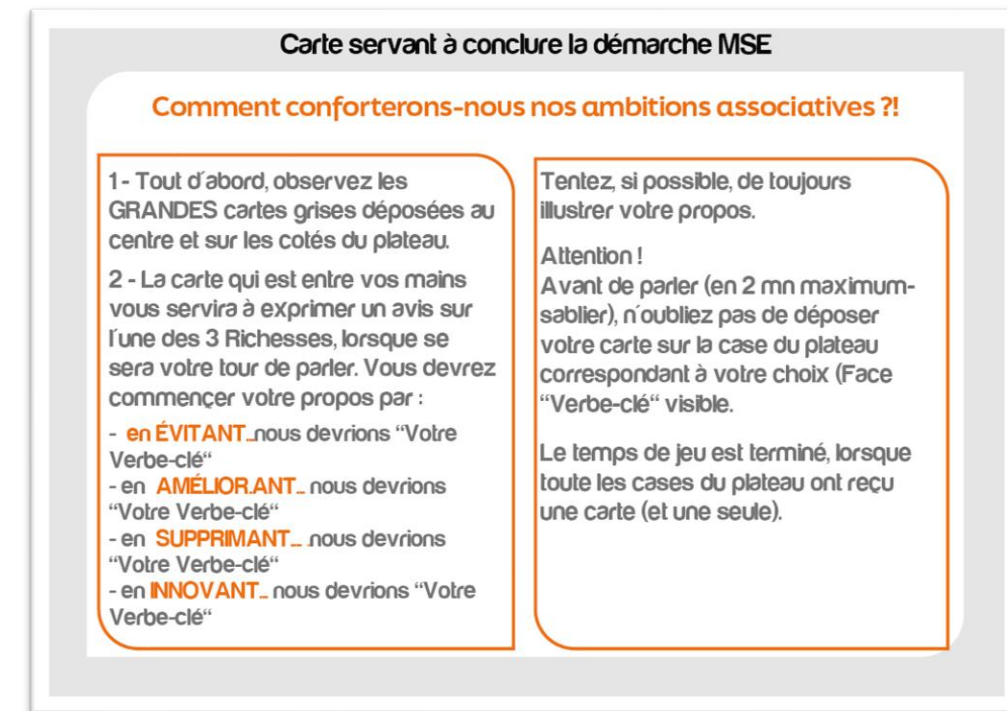
5 cartes à déposer sur le plateau avant de jouer (verso des 1ères)



36 cartes à distribuer au hasard aux participants



Consignes au dos de chaque carte



Les 36 VERBES-CLES à déposer sur le plateau lors de la phase conclusive = des pistes d'action pour demain

Objectif : favoriser la mise en place de la démarche en permettant aux diverses parties prenantes (bénévoles, salariés, partenaires, etc.) d'apprendre, de témoigner et de croiser leurs regards sur souhaitent faire évoluer pour faire vivre les ambitions de leur association (=son projet).

(10 à 50 participants – durée : 60 à 90 mn)

La personne référente " **JEP'Ambitions** " invite 15 à 50 personnes pour ce temps qui se veut convivial et ludique à la fois (On pourra aussi répéter cette séquence avec d'autres participants désireux de s'engager dans cette démarche).



36 cartes pour cette étape
qui se veut être un
temps de mise en
perspective du travail
réalisé

C'est aussi un temps de
perspectives, car c'est une
invitation à imaginer des
pistes d'action pour
consolider et développer le
MSE de l'association.

Nb : on pourra aussi répéter
cette séquence si les
participants sont très
nombreux ou que d'autres
désirent se joindre à ce
temps d'échanges !



Autres verbes-clés mis à disposition des participants

**DÉCIDER • CONTRÔLER • PRODUIRE • ORGANISER •
ACCOMPAGNER • CRÉER • RECONNAÎTRE • CHERCHER •
PARTAGER • GÉRER • NÉGOCIER • CONTRACTUALISER •
COOPÉRER • CONFORTER • SUPPRIMER • TRANSFORMER •
ÉCONOMISER • DÉVELOPPER • INFORMER • PLANIFIER •
PRÉVOIR • DÉNONCER • SENSIBILISER • MOBILISER • CHOISIR •
DÉLÉGUER • ENQUÊTER • OSER • ÉVALUER • PROGRESSER •
ANALYSER • ÉCOUTER • ARBITRER •**

Suite à cette présentation, partageons vos questionnements / réflexions quant

- Aux compétences requises pour animer
- Aux conditions d'intervention propices aux échanges
 - Aux modalités d'animation
- Aux objectifs poursuivis par ces activités

Autres ressources à votre disposition pour votre prise en mains

- Des tutoriels sur le site du Fonjep
- Des ressources diverses dans le kit (éléments d'études MSE)
- Des webinaires chaque mois jusqu'en juin 2025

Plusieurs approches vous sont donc proposées pour que, collectivement, vous puissiez consolider et/ou développer votre propre MSE au travers de temps d'échanges ouverts au plus grand nombre. Vous pourrez ainsi, au gré de vos choix stratégiques, travailler l'articulation de votre MSE à votre projet politique global, qualifier vos liens avec vos partenaires y compris avec les pouvoirs publics. Vous pourrez aussi organiser des sessions pour mettre en évidence le travail réel produit par vos bénévoles et vos salariés, pour mieux mettre en avant leur valeur ajoutée dans le cadre de leurs missions d'intérêt général sur vos territoires.

En vous proposant ce kit d'activités, l'enjeu est que vous soyez donc en capacité de vous inscrire dans une démarche collective d'apprentissage, de questionnements et de réflexions avec toutes vos parties prenantes (adhérents, salariés, habitants, partenaires).

Pour le commander : quelques propos



Belles aventures à vous, et à très vite pour, ensemble, réaliser des retours d'expériences tous les 6 mois
(= création d'une communauté « JEP' Ambitions »)

REMERCIEMENTS

Ce kit " JEP 'Ambitions " a été cocréé de janvier 2023 à juin 2023 grâce à la participation active de :

- AMRANI Dounia (Fonjep)
- AURBY Amandine (Bilbok)
- BARTHALAY Hugo (FCSF)
- CHENU Patrick (Fonjep et MJC de France)
- CLUZEAU David (Hexopée)
- DESCLOS Pascal (Agence/Editions Valorémis)
- DIDANE Salim (MRJC)
- DUTHOIT-MESSAOUDI Nouria (Fonjep)
- FLEURY Anne (FCSF)
- GARGASSON Myriam (DJEPVA)
- JAY Ségolène (DEJS - Département de l'Isère)
- MARCHAND Véronique (CNFR)
- RAT-PATRON Agnès (Elisfa)

De juin 2023 à octobre 2023, ce kit a par ailleurs fait l'objet de tests de terrain grâce à la mobilisation des délégués régionaux du Fonjep et des services déconcentrés de l'Etat. Merci également à eux pour leur engagement et disponibilité !

Rappelons enfin que ce kit " JEP'Ambitions " conclut un processus de travail initié avec le CNAJEP depuis 2016. C'est également avec le soutien, en tant que maître d'ouvrage de Caroline Germain (délégue générale de l'ADASI) pour le Fonjep, que les recherches-actions menées de 2018 à 2022 ont été réalisées.

Tous nos remerciements également aux équipes de chercheurs qui ont inspiré les activités proposées dans ce kit et plus particulièrement à :

ATEMIS :

- DE GASPARO Sandro : intervenant chercheur associé Atémis
- DEMISSY Romain : intervenant chercheur associé Atémis

LE LISRA :

- BAZIN Hugues : chercheur animateur
- CIAIS Grégory : chercheur contributeur
- GUERRIER Nicolas : chercheur contributeur

LE RAMEAU :

- HEIDSIECK Charles-Benoit : président fondateur
- JULLIEN Élodie : directrice de missions
- ROUSSINET Xavier : consultant Terre d'Avance

LA FONDATION MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME :

- JUAN Maïté : docteure en sociologie
- LAVILLE Jean Louis : professeur au CNAM