

RENCONTRE PROJEP #11

**« LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES DES ASSOCIATIONS DE
JEUNESSE ET D'EDUCATION POPULAIRE : ACTUALITES DE LA
RECHERCHE ET DES PRATIQUES »**

9 FEVRIER 2023

Animée par :



Pascal DESCLOS

Consultant sénior et fondateur de l'agence Valorémis

Avec l'intervention de :



Laure DI FRANCO

Directrice de la Confédération
Nationale des Foyers Ruraux
(CNFR)



Caroline GERMAIN

Déléguée générale de l'ADASI



Mathilde RENAULT-TINACCI

Chargée de recherche à l'INJEP



Yannick BLANC

Président de Futuribles et vice-
président de la Fonda



Laurent BRUNI

Directeur général de l'UFCV



Luciana RIBEIRO

Délégué général de l'IFMA

Patrick CHENU

Bonjour à toutes et à tous. Je suis très heureux de vous accueillir aujourd'hui au Fiap et en ligne pour cette 11^{ème} rencontre Projep du Fonjep. 11^{ème} rencontre et 1^{ère} rencontre de cette nouvelle année 2023 qui est consacrée au modèle socio-économique de jeunes associations populaires, actualités de la recherche et des pratiques. Certains d'entre vous le savent déjà, notamment celles et ceux qui ont participé à notre journée de séminaire, c'est une question qui n'est pas récente pour le Fonjep. Nous nous sommes penchés sur cette question des modèles socio-économiques dès 2016 à la suite de 2 constats :

- Le 1^{er} qui était une transformation de l'économie des associations qui étaient à l'œuvre et qui nécessitait sans doute d'être observé et interrogé ;
- Le fait que des travaux qui avaient été menés notamment par le mouvement socialiste Ludes et KPMG dans la description des modèles socio-économiques associatifs correspondait finalement assez peu à ce qui était la globalité de la réalité de ces modèles socio-économiques et dans lesquels les acteurs en tout cas ne se reconnaissaient pas.

En 2017, le choix a donc été de construire avec notre Fonjep une réflexion qui visait à aider les associations souhaitant faire évoluer leur modèle socio-économique pour soutenir leurs projets et pour identifier les problématiques de notre secteur ainsi que les premières pistes de positionnement. Nous avons réuni un groupe de travail de 12 associations de jeunesse d'éducation populaire, lancé une enquête auprès de 4000 associations et des entretiens individuels ont été mis en place. L'idée était donc d'explorer ce champ.

Ensuite, 4 projets d'action ont découlé de cette 1^{ère} étape avec la nécessité et la mobilisation de 4 équipes de recherche. Un enjeu assez particulier était à la fois de travailler avec des chercheuses et des chercheurs, mais aussi de mobiliser des associations du champ et de créer donc des groupes mixtes entre les chercheurs et l'association. Ces expérimentations ont impliqué durant les années 2018 et 2019:

- 45 associations de jeunesse d'éducation populaire ;
- 4 équipes de recherche.

L'objectif 1^{er} étant de mettre en évidence les leviers d'action concrets favorables à l'évolution des modèles socio-économiques, notamment en proposant des analyses des outils et des méthodes issues de ces expérimentations puis à l'ensemble des associations du secteur pour des déploiements progressifs dès les 1ers résultats de ce travail ont été valorisés dans un livret publié en 2019 que vous pouvez retrouver sur le site du Fonjep qui reprend l'ensemble de ces expérimentations, y compris des récits inspirants qui témoignent très directement de travail mené par des associations sur leur modèle socio-économique.

La pandémie a fortement impacté le secteur. Les modèles socio-économiques qui étaient, par contre, relativement stables depuis 2017, en ce qui concerne les richesses humaines et financières. En 2021 et en 2022, nous avons proposé sur l'ensemble des territoires, à la fois métropolitain, mais aussi outre-mer, une sensibilisation sur les modèles de socio-économiques associatifs. L'idée est de s'approprier les premiers outils et concepts, par l'ordre de ces 4 expérimentations, et d'assurer la diffusion de ces travaux, auprès de 500 associations et acteurs des collectivités et des services déconcentrés de l'État aux enjeux de modèles socio-économiques.

Nous voici aujourd'hui 7 ans après début de ces travaux devant vous avec l'ambition de faire un état des lieux, un état de l'art, un état de la recherche sur ces questions. Bien évidemment une période où le paradigme et l'écosystème dans lesquels agissent nos associations ont changé, notamment avec la

guerre en Ukraine, la crise de l'énergie, le retour de l'inflation. Des difficultés majeures de recrutement dans nos associations ont, de fait, *a priori* un impact sur les modèles socio-économiques associatifs et nous souhaitons ce soir pouvoir questionner la leçon à tirer de ces travaux du Projep sur les modèles socio-économiques associatifs. L'idée que nous souhaitons à travers l'ensemble de ce processus est de donner les clés aux associations de la mise en délibération consciente leur modèle socio-économique, c'est-à-dire non pas de s'adresser aux associations. Nous allons vous donner des modèles, typologies et éléments un peu prédigérés qui viseraient à vous proposer un chemin pour le modèle social économique associatif et les moyens de mettre en débat et de faire ses choix en conscience de modèles socio-économiques pour vos associations de jeunesse et d'éducation populaire. Nos rencontres de Projep précédentes ont exploré un certain nombre de thématiques. Vous pouvez retrouver les 11 thèmes que nous avons traités en ligne sur le site www.Projep.fr

Nous réfléchissons aujourd'hui à comment poursuivre cette expérience en 2023, mais, là encore, c'est aussi peut-être ce soir un moment où, dans le rôle que nous pouvons imaginer pour le Fonjep et de nos échanges, on peut imaginer une étape d'un rôle de veille par rapport aux transformations du secteur et de l'écosystème qui permettent, dans un espace à la fois physique comme celui-là, mais aussi en ligne, de donner des éléments de regard des clés de compréhension aux associations sur ce qui les affecte de manière structurante.

Je vais bientôt céder la parole à Pascal DESCLOS qui va animer cette rencontre ce soir. On a changé un peu la donne de cette rencontre Projep parce que, d'habitude, ce sont les membres du conseil d'administration du Fonjep qui animent ces rencontres. Cette fois ci nous avons fait appel à un expert qui est à la fois consultant et fondateur de l'agence Valorémis.

Au-delà des grandes qualités personnelles de Pascal, en ce moment chargé pour le Fonjep, il s'agit de réfléchir à l'élaboration d'un kit pédagogique sur l'appropriation des enjeux et travaux sur les modèles socio-économiques menés par le Fonjep.

On a donc pu en tester un prototype ce matin qu'on a commencé à qualifier. On vit sa diffusion en septembre prochain, donc on est en train de le travailler. Pascal va animer cette soirée Projep qui s'ancre dans la logique de celles que nous avons construites précédemment, c'est-à-dire qu'elle vise à la fois donner la parole à des chercheuses à des chercheurs ou à des personnes qui construisent du savoir sur cette question des modèles socio-économiques, mais aussi très directement à des acteurs associatifs impliqués sur ces questions-là, et en essayant de proposer, comme à chaque fois, plusieurs niveaux de regard sur les réalités.

Je rajouterai simplement que vous pouvez interagir via le chat de YouTube et puis vous aurez la possibilité pour les présentes et les présents de le faire sur place. La salle est très nombreuse et nous très heureux de voir que la question des modèles socio-économiques fédère. C'est bon signe et nous allons en débattre.

Pascal DESCLOS

Merci monsieur le président. Bonsoir à toutes et à tous, ravi de vous retrouver pour certains et de vous rencontrer pour d'autres, pour ce 11^{ème} rendez-vous en effet sur un sujet fort complexe, quoiqu'on aura l'occasion dans débattre avec nos intervenants et de vous donner aussi la règle du jeu comme vous le disait tout de suite Patrick.

Nous avons ici une représentation très dense des savoirs construits et en cours de construction venant d'acteurs de terrain, mais aussi de chercheurs. La philosophie, comme le disait Patrick, du Projep est de croiser les regards pour que chacun puisse aussi construire le sien. Les questions sont donc les

bienvenues, que vous soyez en ligne sur la chaîne YouTube, dans la salle ou entre vous, mesdames et messieurs, vous qui avez bien voulu accepter notre invitation à partager votre état de pensée et de l'art.

Le titre : « Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire », propose un état de la recherche et des pratiques actualisées. On va bien rester sur cet enjeu de l'actualisation. Nous allons faire dialoguer praticien et chercheurs et je voudrais remercier tout de suite la technique pour tout le travail de cet après-midi afin de rendre accessibles ces débats et nos invités de ce soir.

Je vais d'abord passer la parole à Mathilde RENAULT TINACCI qui ne peut nous rejoindre physiquement, mais qui est présente en distanciel. Mathilde, en quelques mots d'abord peut-être pour introduire le propos, qui êtes-vous que faites-vous et pourquoi vous vous intéressez au MSE ?

Mathilde RENAULT TINACCI

Bonsoir à tous, je suis chargée de recherche à l'INJEP et chercheuse associée au laboratoire CERLIS-CNRS à l'Université Paris Cité. Je travaille sur les questions de vie associative.

Pascal DESCLOS

Je vais passer la parole à Madame Laure DI FRANCO, directrice de la Confédération des Foyers Ruraux.

Laure DI FRANCO

Bonsoir à tous. Notre sujet autour des modèles socio-économiques s'articule autour de notre Projep fédéral et de la manière dont on va essayer d'embarquer dans cette réflexion l'ensemble des fédérations et des unions régionales sur ce travail. Il s'agit donc d'un projet mobilisateur avec un temps fort autour du Congrès que nous mettons en place au mois de mai.

Caroline GERMAIN

Bonsoir. L'ADASI s'intéresse aux questions des modèles socio-économiques depuis sa création puisque notre objectif est de défricher les questions de conseil en stratégie complexe dédiée au monde associatif, depuis 2014 même avant, c'est-à-dire quand nous étiez encore en phase de préfiguration. L'une de nos priorités a été de réaffirmer dans notre projet stratégique de travailler les questions des modèles socio-économiques d'intérêt général, de continuer à défricher des outils des méthodes des démarches et de faire une observation stratégique sur ce sujet.

Yannick BLANC

Je suis président de Futuribles et vice-président de la Fonda. La Fonda s'intéresse à la question du modèle socio-économique des associations depuis 2017 et a depuis cette date entrepris de le reconfigurer, l'attaquer et l'expérimenter sous l'angle de l'analyse des chaînes de valeurs, donc j'aurai l'occasion de revenir dans un instant sur le pourquoi de cette démarche.

Laurent BRUNI

Bonsoir, je suis le directeur général de l'UFCV. À l'UFCV, on n'est pas chercheur sur les modèles socio-économiques, mais on espère avoir été directement confrontés au sujet et concernés par le sujet, dans l'ensemble de nos délégations et surtout la préoccupation de maintenir l'adéquation entre notre projet associatif et les réalités économiques auxquelles sont confrontées nos équipes sur le terrain.

Florian COVELLI

Bonsoir, je suis délégué général de l'IFA (l'Institut français du monde associatif) qui a pour mission de renforcer la connaissance du monde associatif sur le monde associatif avec plusieurs grandes activités : identifier et qualifier les besoins de connaissances auxquelles on veut répondre et puis, à partir de là, bâtir des programmes de soutien à la recherche pour répondre à ses besoins. Parmi les premières

enquêtes et consultations que l'institut a conduit, la question des modèles socio-économiques est arrivée très fortement et donc je vous dirai tout à l'heure quel besoin de connaissance on a identifié à travers les recherches que nous avons soutenues et comment on a commencé à entreprendre d'y répondre.

Pascal DESCLOS

Un grand merci à toutes et à tous pour ces présentations. Je souhaite vous dire également que ces deux heures seront réalisées en 3 étapes :

- D'abord une mise en perspective, qu'on a intitulée l'évolution globale du contexte, autrement dit l'écosystème, vos propres structures ;
- La parole d'acteurs de terrain puisqu'il s'agit aussi de croiser et on vient d'avoir déjà quelques petites lumières sur les propos que vous allez tenir avec le projet d'une confédération autour de cette thématique et sur votre propre structure ;
- L'actualité de la recherche parce que les recherches-actions que certains connaissent datent un petit peu.

On aura également, avec vous, monsieur Floriant COVELLI, un éclairage sur les besoins de connaissances pour pouvoir poursuivre le travail mobilisateur autour de ces questions de ce modèle socio-économique.

Alors le premier que j'inviterai à prendre la parole, si vous voulez bien, c'est vous, monsieur Yannick BLANC. Vous nous avez un petit peu mis l'eau à la bouche avec le concept de la chaîne de valeur, mais lorsque nous avons préparé ensemble, et je remercie d'ailleurs maintenant aussi l'équipe du français pour la préparation de cet événement, on a évoqué nombre d'enjeux, problématiques, thématiques à mettre au cœur du débat. Je sais que les notions de controverse, discussion et débat font partie de la philosophie même de l'approche des modèles socio-économiques selon vous, parce que nous nous étions dit que la notion de modèle socio-économique pour les associations est souvent vue comme un faisceau de contraintes, de complexité voire d'illégitimité à aborder cette problématique-là. Alors, comment peut-on changer la perception des organisations des acteurs qui les font vivre afin que ça devienne un levier d'action pour consolider évidemment les structures voire les développer ? Voici un peu, en quelques mots peut-être, de quoi vous permettre de vous laisser 10 12 minutes avant d'échanger davantage.

Yannick BLANC

Merci. Le point de départ de cette démarche c'est qu'il y a une quinzaine d'années on est à ce moment-là à l'apogée de l'ère néolibérale et on voit le monde associatif soumis à des injonctions sur la façon de penser et de compter du monde de la finance. Le vocabulaire qu'on utilise donc aujourd'hui émerge dans notre milieu à ce moment-là. Les notions de modèle économique et de retour social sur investissement arrivent alors. On est en train de sortir d'un système dans lequel il y a une très grande dépendance réciproque entre les associations du monde médico-social ou de l'éducation populaire et les pouvoirs publics avec une très forte prédominance du financement public. On sent que ce modèle est politiquement remis en cause, il est politiquement remis en cause.

Un discours soutenant que nous devons diversifier et hybrider nos ressources et notre modèle économique, car nous ne pourrions pas indéfiniment ne dépendre que du financement public et donc il faut chercher des ressources dans d'autres domaines. Du côté des associations, la perception de la réduction des financements publics a été confirmée, phénomène qui n'est pas complètement corroboré par l'observation des chiffres. Le financement public d'un secteur 7 diminue et change de nature, passant d'un financement par subvention, convention pluriannuelle, accord passé de manière plus ou moins formelle et tacite, assez reconduit à un système qui s'apparente à celui des marchés publics et

que vous connaissez maintenant par cœur qui est celui de l'appel à projets, la mise en concurrence, la délégation de service public, etc.

Ces éditions successives de paysages associatifs français ont bien documenté cette transformation du modèle économique collectif du monde associatif où on voit année après année la part du financement public se réduire et, dans la part du financement public, la part du financement direct de la suivante céder massivement la place aux mécanismes de marché public et de délégation de service public. Pendant ce temps-là, en termes de conception de vocabulaire et de concept, la pression à l'alignement sur des notions du monde financier continue – j'ai parlé tout à l'heure du retour social sur investissement web. On a vu surgir également le contrat impact social inspiré d'une expérience menée en Grande-Bretagne, consistant à confier à un investisseur privé le financement de l'action associative et à ne mettre à la charge du financeur public que la part, c'est-à-dire le résultat de l'action menée par le secteur associatif, avec le financement d'investisseurs privés.

Je ne vais pas m'étendre sur le contrat Impact social. Son bilan est plus que mitigé, il serait intéressant de faire témoigner ceux qui s'en sont servis en tout cas ce qui s'est passé depuis une dizaine d'années avec, de la part d'un certain nombre d'entre nous, un effort pour se réappropriier ces outils et ces concepts, reprendre la main, maîtriser ce changement de paradigme, de modèle de financement, essayer de trouver et de comprendre ce qui était en train de se passer et de se donner des leviers pour reprendre la maîtrise des systèmes de financement. Cela passe d'abord par le passage de la notion de « modèle économique » à la notion de « modèle socio-économique ». Je pense que c'est une première étape qui est extrêmement importante.

Quand on parle de « modèle économique », on s'inspire directement de la structure financière du secteur privé des entreprises, à savoir : quelles sont tes ressources, quel est ton capital de départ que tu veux investir, où est la rentabilité de ton activité et comment est-ce que tu vas générer des recettes pour équilibrer et rémunérer les investissements qui ont été faits pour ton activité ? Au passage, je reviens au paysage associatif de Vienne TCHERNOB. Aujourd'hui la majorité des ressources économiques des associations sont issues de la vente de prestation. Le modèle économique se développe, au sens où c'est la ressource financière issue de la vente de prestation de service qui a pris la plus grande place dans les ressources du monde associatif.

La notion de « modèle socio-économique » fait signe vers le fait que, dans l'activité d'une association, il n'y a pas que les ressources financières, mais d'autres ressources qui sont à mobiliser, qu'il faut compter et qui méritent probablement d'être financées.

Il y a bien entendu l'engagement bénévole. Comme vous le savez, la ressource bénévole fait désormais partie obligatoirement du plan comptable des associations même si elle n'entre pas directement dans le calcul de l'équilibre économique et du compte de résultat, elle est quand même une rubrique obligatoire, donc on s'est mis à compter l'engagement bénévole, les heures de bénévolat, ce qui n'est pas négligeable.

Il y a aussi d'autres types de ressources qui sont liées au mode de fonctionnement de l'association, à sa façon de travailler et de conjuguer l'activité des bénévoles et celles des salariés, et enfin, puisque le développement du pouvoir d'agir est progressivement devenu, dans le monde de l'éducation populaire comme dans celui des associations du secteur médico-social, un concept central de l'organisation de leur action, le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées qu'on appelle plus des *bénéficiaires* devient également un élément du modèle.

Je reviens une seconde sur ce mot *bénéficiaire* parce que, comme on entend que les personnes accompagnées sont en position active et pas seulement là pour recevoir une prestation, on ne les appelle plus les *bénéficiaires* mais les *personnes accompagnées*. On va ensuite mettre l'accent sur le fait

qu'elles sont en action. Le mot bénéficiaire a quand même son intérêt, car le bénéficiaire est celui qui touche le bénéfice et donc, dans la construction du modèle socio-économique de l'action associative, la valeur perçue est reçue par le bénéficiaire, ce qui est probablement un élément de calcul tout à fait intéressant.

Il y a donc eu beaucoup de travaux, d'études d'analyses et d'accompagnements qui ont été faits pour comprendre quelles étaient les composantes de ce modèle socio-économique, quel était l'ensemble des ressources sur lesquelles s'appuyer l'action associative et comment est-ce qu'elle les valorisait Caroline German nous en reparlera dans un instant. Ce n'est que le début du chemin.

Je vais dire un mot des travaux que la Fonda a lancés en 2017 et qui se poursuivent encore aujourd'hui. Nous constatons effectivement que les acteurs associatifs, quelle que soit l'évolution de leurs outils d'analyse sur cette question-là, percevaient la question de leur modèle socio-économique et de leur financement comme un faisceau de contraintes. On a cherché comment faire pour que les acteurs associatifs puissent, dans leur négociation avec leurs financeurs qui sont principalement les pouvoirs publics, mais aussi la philanthropie, les fondations, etc., faire valoir ce qu'ils apportent – si une association mérite d'être financée c'est parce qu'elle crée quelque chose.

Comme j'ai aussi, dans ma vie professionnelle, été du côté des pouvoirs publics, je sais pertinemment qu'il y a bien des domaines d'action, notamment dans le champ de l'éducation populaire, dans lesquels l'action publique est impossible sans le concours des associations. Donc l'association n'est pas simplement un centre de coûts, un poste de dépenses, un endroit où on va être une charge pour les pouvoirs publics, etc. Si elle est une charge, c'est parce qu'elle est aussi une ressource.

Comment faire valoir la qualité de ressources et donc de créateurs de valeur de l'association ? C'est ce que nous avons cherché à démontrer en utilisant les outils d'analyse de la valeur par l'analyse des chaînes de valeur.

Je ne veux pas expliquer maintenant ce que c'est, mais c'est développé depuis plus de 40 ans dans le monde de l'entreprise. C'est un outil qui a l'intérêt principal d'avoir une approche systémique de la création de valeur, c'est-à-dire que le point de départ de ce raisonnement soit la capacité d'une entreprise à créer de la valeur. Être bénéficiaire ne tient pas en un seul point de l'activité de l'entreprise, de sa chaîne de production, son service commercial, son service de recherche-développement, le marketing design, etc., c'est la combinaison d'un ensemble d'activités et cette idée qu'il fallait regarder l'ensemble des activités les activités principales – les activités supports, la façon dont l'entreprise est en relation avec d'autres acteurs autour d'elle, etc.

Cette vision-là, cette approche analytique nous a paru très pertinente pour le monde associatif. Une association n'est jamais un producteur isolé. Il n'y a pas de robinsonnade de l'action associative. On n'est pas seul dans son coin et puis on produit un lien social de l'éducation, de la culture ou du loisir. Une association est toujours un acteur qui est en interaction avec d'autres : avec ses membres, ses bénévoles, ses bénéficiaires, son territoire et d'autres acteurs associatifs et économiques, et bien entendu avec les pouvoirs publics.

Ce système d'interaction est la chaîne de valeur dans laquelle l'association et l'acteur associatif contribuent à apporter quelque chose. Est-ce que cette contribution peut être mesurée ? Est-ce qu'on peut avoir une délibération ou négociation permettant de définir la place que l'acteur associatif occupe dans un système qui produit de la valeur pour un territoire et une population ? C'est ce que nous avons cherché à déterminer à travers cet outil et nous l'avons jusqu'à maintenant expérimenté dans 2 domaines :

- Celui de l'activité : l'animation de la vie sociale dans les centres sociaux ;
- Celui du projet territoire zéro chômeur de longue durée.

Cela donne lieu à des publications accessibles sur le site de la Fonda. Je termine mon propos en disant qu'on est aujourd'hui alors au milieu du gué. On ne sait pas exactement où est l'autre rive l'autre rive, mais en tout cas nous sommes aujourd'hui en chemin de cette question. Nous sommes sur ce chemin où les acteurs associatifs sont en train de s'approprier la conception et les outils de mesure de la valeur.

C'est d'autant plus important que, pendant ce temps-là, les acteurs du monde économique, du monde de la finance, de l'économie des services, etc. se posent eux-mêmes la question de la valeur qu'ils produisent. Les cadres intellectuels qui ont été posés au début des années 1980 et qui consistaient à dire que l'efficacité économique reposait sur la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour l'actionnaire sont obsolètes. Les acteurs économiques eux-mêmes le disent : ils sont confrontés à la question de la durabilité-soutenabilité de leur modèle économique, au questionnement du public sur les externalités négatives, les impacts de l'activité économique, le climat, la biodiversité, maintenant la société elle-même, la santé des salariés et des consommateurs et leur propre vision de ce qu'est la valeur sont en train de s'élargir.

On voit par exemple de grandes entreprises financer le travail qui est en cours sur l'élaboration de ce qu'on appelle une comptabilité en triple capital où les ressources naturelles impactées par l'activité de l'entreprise vont rentrer dans la comptabilité comme une dette. Ils vont entrer au bilan de l'entreprise, donc on est dans un moment de questionnement de l'ensemble des acteurs économiques. Le questionnement n'a pas encore complètement atteint les décideurs publics, mais il ne faut pas désespérer. Cela va venir et donc on est dans un moment clé où la capacité des acteurs associatifs à produire leurs propres représentations, argumentation et théorie sur ce qu'est la valeur de ce qu'ils produisent, qui est un levier décisif pour leur capacité d'action.

Pascal DESCLOS

Merci beaucoup Yannick Blanc de ce propos plus qu'introductif parce que vous m'offrez l'occasion de passer en effet tout de suite la parole à Caroline GERMAIN. Quand vous dites que c'est un chemin avec des modalités inventées et un moment clé pour produire ses propres théories, périmétries et valeurs, Caroline, où est-ce qu'on en est, vous qui vous laissez au sujet à la dérive depuis 2016 et qui avez donc évidemment une expertise de terrain conséquente ? Qu'est-ce que vous diriez que je demande des acteurs des changements qu'ils opèrent pour mener à bien une réflexion à la fois prospective bien évidemment, mais aussi pour agir ?

Caroline GERMAIN

Alors petite rectification : c'est l'ADASI qui travaille depuis bien avant 2016, mais le Fonjep s'en est saisi. Il y a eu le courage politique de se saisir de ce qui était à l'époque un gros mot ; la question des modèles socio-économiques et d'ouvrir quand même le chemin et la possibilité de faire des recherches d'outillages, d'en parler et d'en faire.

De quoi on parle quand on parle de « modèle socio-économique » ? Yannick BLANC nous dressait, en premier état des lieux, une photographie de ce qu'on peut dire sur les modèles socio-économiques : comment ont-ils évolué depuis 2017 ? Qu'est-ce qu'on peut se dire sur sa structure et son évolution ?

Le premier constat qu'on a partagé d'ailleurs cet après-midi en séminaire un conseil d'administration c'est qu'avec un paradoxe, parce qu'il y a en même temps un désir d'engagement qui n'a sans doute jamais été aussi fort qu'aujourd'hui et pour autant il y a quand même une situation de bénévolat associatif qui est complexe, on a des problématiques et ça, c'est sans doute très nouveau en 5 ans, mais majeur dans l'ensemble du contexte national, mais très fort pour le monde associatif.

Des problématiques de recrutement de salariat extrêmement importantes avec de nombreux métiers qui sont en forte tension et pour lesquelles on n'a pas encore de solutions sur l'aspect des richesses humaines. On est quand même dans des tensions de plus en plus importantes sur les questions des financements. On est aussi sur des tensions de plus en plus importantes. Yannick BLANC disait qu'on a bien vu cette transformation vers finalement plus de prestations de services et de revenus d'activité, même pour la première fois.

Donc, si on prend les budgets consolidés des acteurs et des associations, et bien la réalité c'est qu'on pense que ça s'empire. Il y a des tensions de plus en plus fortes. On a quelques chiffres au travers du baromètre Fonjep qui a été édité en 2022 : de manière assez différente, on peut voir que les budgets moyens des associations jeunesse et éducations populaires ont régressé de manière relativement substantielle, et notamment les têtes de réseau régional. On a quasiment des chiffres des budgets moyens qui ne sont pas tout à fait divisés par deux, mais quand même pas loin.

La contraction des financements est là depuis un moment et il y a quelques éléments tangibles, le tout dans un contexte d'inflation. L'emploi peut changer des choses et il y a de nouveaux effets ciseaux puisqu'on sait quand même temps il va falloir peut-être augmenter les salaires, mais on a des contractions de financement. Le paysage n'est quand même pas tout à fait réjouissant et, en tout cas, il y avait une complexité qu'on pointe, qu'on voyait et qu'on a partagée en 2017.

On est plus que dans les complexités, on est vraiment dans un temps où d'ailleurs, plus que de parler d'évolution des modèles économiques, il va falloir parler des mutations, de comment on s'attaque à ce sujet, etc. Est-ce qu'il y a peut-être des éléments sur lesquels on peut se réjouir ? Je ne sais pas si on peut se réjouir, mais il y a peut-être des éléments qui sont quand même très intéressants et qu'on peut noter.

D'abord, il y a quand même un élément de mise au travail qui est très intéressant et que le 3^{ème} levier sont les logiques d'alliance et d'interaction avec son écosystème, ce qui rejoint complètement ce dont Yannick Blanc parlait très bien, à savoir les questions de valeur de chaîne qui ne sont pas vraiment des éléments de réflexion, mais d'action sur le terrain qui permettent de repenser, d'imaginer les choses différemment et qui ont des impacts très concrets sur les modèles socio-économiques des organisations lorsqu'elles travaillent sur ce sujet.

Pascal DESCLOS

Vous pouvez nous donner juste un petit exemple, un impact très concret, parce qu'on voit bien que la méthode et les fins sont intimement liées.

Caroline GERMAIN

Si je reste dans la logique de la chaîne de valeur, sans parler d'alliance, par exemple le fait d'avoir un dialogue différent avec ses parties prenantes et de donner à voir d'une manière différente ce qu'on réalise, qu'est-ce qui est finalement produit, quelle est la dynamique produit, quelle est la valeur créée par une dynamique associative, qui permet parfois de donner du sens et une valeur à ce qui est créé ? C'est ce que montrent très bien les travaux d'ATEMIS, par exemple.

On peut aussi très bien, en discutant avec ses pouvoirs publics et ses partenaires ou ses parties prenantes, s'apercevoir que la valeur de cette action n'est pas simplement de permettre à des familles d'avoir de l'aide aux devoirs, mais aussi à des familles sur un territoire de créer du lien social là où il n'y en avait pas. Ainsi, on peut peut-être de mieux comprendre et pouvoir asseoir sa subvention ou en tout cas on commence à avoir un dialogue différent sur la valeur et, en déplaçant le dialogue.

Voilà une manière très concrète de travailler sur son modèle socio-économique et aussi des choses très concrètes d'alliance autour de faire avec, quand je fais alliance avec des paires, et bien j'organise soit de la mutualisation, mais pas que. Yannick BLANC pourrait nous parler aussi des communautés d'acteurs et d'actions qui se montent et qui permettent de créer là aussi de nouveaux modèles extrêmement intéressants. Donc on a vraiment quelque chose qui va peut-être être un levier aussi très fort de mutation des modèles socio-économiques qui est encore assez peu analysé, on sait encore en émergence.

Et puis, on voit aussi un écosystème d'accompagnement qui bouge beaucoup autour des questions de modèles socio-économiques d'abord. Les têtes de réseau qui sont les premiers accompagnateurs du monde associatif se saisissent et s'intéressent à ces questions de modèles socio-économiques. Il ne reste pas moins que c'est complexe pour cette tête de résoudre comment se saisir de ce sujet. On voit bien que se donner des grilles de lecture communes sur quoi et quand on parle la monnaie socio-économique, comment on peut créer des observatoires, outiller, etc., ça n'est pas simple et finalement on est encore au début de quelque chose.

En 2016, c'était presque un sujet tabou. Aujourd'hui, c'est un sujet duquel on discute : on est d'accord sur les mots, mais pas sur le modèle. Ce n'est pas grave, ça fait un objet de discussion et de démarche d'outillage de méthode. On a un écosystème et Floriant COVELLI parlera de la recherche qui est en train de s'étoffer. C'est aussi extrêmement réjouissant de se dire que les chercheurs et nous avons les mains pour impulser enfin des recherches avec des regards nouveaux sur ces sujets.

Et puis, on a un écosystème d'accompagnement qui s'est énormément développé avec plein de cabinets alors que ce n'était pas un sujet d'accompagner les associations, en tout cas pas trop il y a quelques années, mais maintenant c'est devenu un vrai sujet. On a Guid'Asso qui s'est structuré, des cabinets de conseils qui évoluent et beaucoup d'acteurs. Alors cela questionne aussi. Il y a des régulations à avoir dans tout ça et il va y avoir des questions éthiques d'accompagnement autour desquelles il faudra déterminer comment on accompagne. Mais on a quand même des pistes et des choses qui se jouent. Le tableau est à la fois un peu plus noir et en même temps on a un écosystème en bouillonnement.

Pascal DESCLOS

Merci beaucoup Caroline. Y a-t-il peut-être une question dans la salle ou sur notre chaîne YouTube ? Oui, une question dans la salle. On va vous passer le micro si vous voulez bien pour que nos présents également à distance puissent profiter de cet échange et puis on passera la parole à Mathilde tout à l'heure.

Un intervenant dans la salle :

Merci pour les interventions. On va sur le SCORET Fédération de Paris de ligue des renseignements peut-être plus vers Monsieur BLANC. Vous n'avez pas évoqué la mesure d'impact social comme indicateur de la valeur ajoutée et de l'action associative, elles sont délimitées par les ODD.

Yannick BLANC

D'ailleurs ces instruments mesurent sa théorie, ses ressources et bénéfiques et le monde qui l'entoure. La notion d'impact a donc été élaborée dans les universités américaines à la fin des années 1960, ça ne date pas d'hier. Quand on a commencé à se poser la question de l'impact écologique de l'activité des entreprises, la notion était de l'argile au sens social, on a dit que l'économie génère et utilise des ressources et des bénéfiques, mais elle a aussi des effets dans la société. Est-ce qu'on peut mesurer l'impact de l'activité économique sur la santé à ce qu'en théorie économique on appelle les « externalités » ? Et la notion même d'externalité repose sur l'idée que l'économie est une sphère en soi et ce qu'hier était dans l'économie avec des lois, des règles, des modèles mathématiques, etc. Et puis il y a ce qui est en périphérie et à l'extérieur.

Or, cette vision des choses est en train de disparaître et tout le monde est en train de comprendre qu'on vit dans un seul monde et que l'utilisation de ressources non économiques est aussi importante pour la valeur créée et détruite par l'activité de l'entreprise que l'utilisation de ressources économiques. Il n'y a pas que l'argent des investisseurs. Une entreprise comprend la santé des salariés, les ressources naturelles, l'énergie, etc. C'est la raison pour laquelle, à la notion d'impact social, je préfère celle de chaîne de valeur.

Comment demander à un acteur social de mesurer son impact social ? Quel sens lui demande de mesurer l'impact sur un écosystème qui est le sien ? Une entreprise chimique qui rejette des polluants dans la nature a un impact sur la nature à partir d'une activité qui n'est pas naturelle. Un acteur social qui fait du développement humain, de la prévention, de la santé, de l'éducation, etc. il n'a pas un impact social, mais des effets, des résultats.

Or, le problème est que pour mesurer ses effets il faut comprendre dans quel système d'interaction, dans quelle chaîne de valeur il s'insère. Voilà la vision que je défends ou demeurant si vous regardez les rapports d'activité et les rapports de mesure d'impact qui sont en circulation, vous vous rendez compte qu'on peut mesurer et quantifier l'activité d'une association et le nombre de bénéficiaires, le public qu'il a atteint, etc.

La mesure de l'impact social, c'est-à-dire l'unité de mesure qui permet de dire que l'activité d'aide aux devoirs du centre social a eu tel effet sur le taux de réussite ou d'échec scolaire sur son territoire, n'est toujours pas faite et n'est pas faisable dans ces termes-là. Il faut avoir une vision plus systémique de la valeur produite et qui dit systémique ne dit pas développement d'une usine à gaz de mesure des effets parce que ça, c'est hors de portée pour tout le monde, mais dit dialogue, discussion, délibération, à plusieurs pour déterminer ce qui est pertinent de mesurer pour savoir la valeur qu'on a créée.

Voilà, ça c'est le principal enseignement de nos expérimentations, aussi bien avec territoire zéro, donc avec les centres sociaux pour mesurer la valeur il faut qu'il y ait une discussion de l'ensemble des parties prenantes sur ce qui est, ce qui vaut et ce qu'est la valeur. Avant de mesurer, il faut qu'on se mette d'accord sur ce à quoi on tient et donne de la valeur. Je crois qu'il s'agit de l'essentiel du raisonnement qu'on peut tenir sur cette question-là.

Pascal DESCLOS

On refait le lien avec ce que disait Madame sur le faire et le construire ensemble.

Un intervenant dans la salle :

Je suis très frappé par le fait que vous évoquiez beaucoup les problèmes auxquels vous êtes confrontés, dont un qui a par exemple été cité, c'est la difficulté de recruter quelqu'un de valable. Alors, en théorie, il y a une notion de « taille critique » qui est très importante, c'est-à-dire qu'il faut par exemple avoir une taille critique relativement importante pour être capable de recruter quelqu'un et de bien le payer. Si on ne peut pas le payer, il ne vient pas, donc il y a, je crois, un problème dans le monde associatif si on compare avec ce qui s'est passé dans d'autres domaines comme l'industrie ou actuellement la politique avec les communautés de communes, etc.

C'est un problème de taille et de croissance par fusion si moi je suis frappé par l'effritement du milieu associatif, c'est-à-dire qu'on prend n'importe quel domaine, où il y a une multitude d'associations. Si vous voulez qu'ils fassent à peu près la même chose, vous voyez que c'est une des sources très importantes des problèmes. Donc est-ce que vous travaillez là-dessus parce que, d'un autre côté, j'ai entendu parler d'une stratégie d'alliance, encore en théorie, où il y a deux modes de développement :

- Le développement patrimonial par le capital ;

- Le développement par l'Alliance et la complémentarité : l'alliance fonctionne sur la complémentarité, mais sur des tas de problèmes il faut avoir l'union de la force financière en quelque sorte, sinon on n'arrive pas à faire les choses.

Caroline GERMAIN

Je m'inscris vraiment en faux avec ce que vous dites pour plusieurs raisons. D'abord parce que ce que vous énoncez est tout à fait juste, car dans le monde entrepreneurial, à mon sens, la question de la taille critique pour les associations est une question qui ne peut pas du tout s'aborder de la même manière que la question des tags critiques des entreprises parce que les modèles économiques sont justement radicalement différents. Moi je peux vous dire que, concernant la question du recrutement, je connais des petites associations qui recrutent très bien et de très grosses qui ont beaucoup d'argent, mais qui recrutent très mal. Donc la question de la taille critique est à propos lorsqu'on est dans des logiques de gestion de gestionnaire.

C'est une très bonne logique, mais qui, à mon sens, ne s'applique pas du tout au monde associatif. Certes vous pointez du doigt la difficulté du peu de financement et en plus du recrutement qu'il faut bien payer, on est tout à fait d'accord et on n'a pas la solution, mais je pense que la question est plus complexe que la taille critique et que là on est quand même dans d'autres modèles. La question de faire alliance n'est pas une question pour moi non plus de développement, de simple fusion ou encore moins patrimoniale de capital parce que, par essence, une association n'est pas un capital, mais une association de personnes, c'est même ce qui fait son essence même.

Une entreprise détient un capital donc on est dans des logiques stratégiques qui sont radicalement différentes, et c'est bien là d'ailleurs notre souci. Il y a eu une coopérative dans le domaine de l'économiste sociale, donc ce problème a joué à fond pour les coopératives et les nouvelles associations pour qui il y a un petit retard.

Un intervenant dans la salle :

Si on se compare idéologiquement, quand même, on est assez proche des coopératives et des mutuelles dans le cas de l'économie sociale, pas du tout en termes de modèles socio-économiques.

Caroline GERMAIN

Pas du tout, pas du tout en termes de même modèle socio-économique.

Pascal DESCLOS

Je crois que les débats sont loin de se terminer. Je vais passer la parole maintenant, si vous voulez bien, à Madame Mathilde RENAULT TINACCI qui a commis un très bel ouvrage que tout le monde a dans sa bibliothèque ou sur sa table de nuit comme on dit et qui s'intitule *Les modèles socio-économiques des associations, spécificités et approches plurielles*. Alors c'était sous votre direction Mathilde que cet ouvrage était commis en 2020 si je ne m'abuse aux éditions *La Documentation française*. Ça va être très court et très frustrant et peut-être si vous voulez réagir également aux quelques propos qui ont été tenus déjà puisqu'on est dans cette partie d'évolution du contexte.

Mathilde RENAULT TINACCI

C'est un ouvrage qui fait suite aux travaux du Fonjep puisqu'il reprend les 4 expérimentations qui ont été soutenues et impulsées par le Fonjep. L'idée était un petit peu de produire un ouvrage de référence qui n'a pas vocation à être exhaustif sur la question des modèles socio-économiques, car le sujet est évidemment large, mais en tout cas de répondre à la question à laquelle a un peu répondu Yannick sur la question des MSE. C'est finalement pourquoi la question des modèles socio-économiques est devenue un enjeu dans le monde associatif. Donc la question du contexte : pourquoi ? Qu'est-ce que

recouvrent les modèles socio-économiques des associations et pour quels acteurs ? Quelle spécificité des modèles socio-économiques associatifs ?

L'enjeu de l'ouvrage était bien de réussir à répondre à cette question : Est-ce qu'on peut traiter la question du modèle socio-économique associatif comme celui d'une entreprise lucrative ou d'une SCOP ou d'une SCIC ou d'une mutuelle ? Il y avait un petit nombre de défis autour de cet ouvrage et le besoin de construire une approche historique. L'ouvrage rassemble les expérimentateurs du projet FONJEP ainsi que d'autres chercheurs et acteurs qui travaillent sur cette question spécifique.

Pourquoi en est-on venu à parler de l'économie des associations des modèles socio-économiques des associations ? Un petit travail de synthèse historique qui n'avait jamais été réalisé l'a été par Timothée DUVERGER qui est historien sur les questions de l'ESS, Emmanuel PORTE et Laurent BESSE sur la question du secteur JEP. Ils s'en sont chargés et ont essayé d'expliquer en quoi finalement on en est venu à parler de cette question-là en analysant notamment la place des associations au regard de l'État et le lien avec les transformations de l'État, qui a amené à parler de cette question socio-économique. Il y avait d'autres défis.

Un autre objectif de cet ouvrage était d'embrasser plusieurs échelles pour appréhender la question des modèles socio-économiques. Donc les dimensions évidemment locales et ultra locales interrogent une association, son écosystème, ses alliances, comme on en parlait à l'instant, et puis comment on arrive à monter au niveau de l'État et même au niveau européen puisqu'on a une partie sur la question du tiers secteur en Europe et de ces modèles socio-économiques.

Il fallait évidemment trouver un fil rouge dont j'ai un petit peu parlé à travers la question sur les spécificités du monde associatif, entre les nouveaux entrants, chercheurs et acteurs dans l'ouvrage, et puis ceux qui avaient porté les expérimentations Fonjep. La force de cet ouvrage est qu'il s'est fait dans la discussion : on a eu des débats très nombreux et surtout il a été construit à une époque difficile où tout était fait à distance, puisqu'il a été il a émergé on va dire mi-2020 et puis a été publié fin 2021.

L'autre défi était aussi de faire tenir ensemble des recherches qui ont des postures et des méthodes très différentes puisqu'on va retrouver des économistes, des sociologues, des historiens, etc., qui travaillent avec des matériaux différents et des professionnels spécialistes aussi de la question des modèles socio-économiques, qui ont tous leur approche et leur méthode sur lesquels on essaye de revenir au travers d'interviews. Donc, si on parle plus spécifiquement de l'intérieur de l'ouvrage :

- On a une 1^{ère} partie qui a pour vocation de revenir sur l'historique de la question du modèle socio-économique ;
- Une 2^{ème} partie sur la typologie des modèles socio-économiques, soit quantitative, soit qualitative donc qui sont quasiment des outils ou des référentiels utiles pour les associations qui veulent s'en saisir ou avoir de la connaissance : par exemple qui/quels sont les modèles socio-économiques des associations employeuses *versus* c'est un employeur pour quel secteur d'activité ? Donc ce sont des choses auxquelles l'ouvrage peut répondre.
- On a une 3^{ème} partie qui concerne plutôt l'inscription territoriale. On va vraiment analyser les associations et leurs écosystèmes en travaillant la notion de territoire et les fonctions sociopolitiques des associations sur les territoires.
- La 4^{ème} partie, j'en parlais tout à l'heure sur le secteur en Europe.
- Une 5^{ème} partie qui se veut un petit peu une ouverture sur les questions d'évaluation, sur ce que l'évaluation fait au modèle socio-économique, c'est un petit peu une ouverture : comment les évaluations participent aussi à la création de valeur. Le but était un petit peu de savoir qui pourrait potentiellement être poursuivi sur cet objet-là.

Donc il s'adresse à la fois aux responsables d'association, têtes de réseaux, niveau local et a un petit peu, « le cul entre deux chaises » puisqu'il a vocation à s'adresser également au monde académique (chercheurs, étudiants) mais c'est aussi sa faiblesse puisqu'il n'a pas un seul public spécifique dont il embrasserait pleinement le vocabulaire ou la forme. L'idée était donc de réussir à en faire un ouvrage qui peut parler ou qui peut intéresser même si on pioche juste, en partie dedans, des personnes qui s'attaquent à cette question

Pascal DESCLOS

Très bien alors je vais vous embêter avec une dernière question qui a émergé cet après-midi. Vous n'étiez pas là et merci encore d'avoir répondu présente malgré quelques contraintes. Cet après-midi nous étions en séminaire au Fonjep pour faire aussi un arrêt sur image là où on s'est réapproprié bien évidemment les travaux qui ont été rassemblés dans votre ouvrage. À un moment, une question est arrivée et je pense qu'elle a été partagée et peut-être aussi par les personnes qui nous suivent, faut-il encore pré-nommé ce travail socio-économique comme « modèle » ? Est-ce qu'il n'y a pas là un paradoxe à un moment alors même que l'innovation, la créativité issue de la confrontation et de la libération vont peut-être à l'encontre de la notion de modèle propre ? Ma question porte sur l'utilisation de sémantique de modèle.

Mathilde RENAULT TINACCI

Cette question avait été un grand débat. On avait réfléchi en fait à l'ouvrage puisque parler de modèle, c'est modéliser, donc si c'est modéliser, c'est quelque part rechercher la standardisation effectivement, mais la question était souvent c'est souvent la problématique quand on utilise une sémantique particulière c'est qu'il y a les usages qui sont répandus. Dans la société, les modèles socio-économiques c'est aujourd'hui le terme utilisé sur la toile, donc on sait ce qu'on désigne par là et, en tout cas, on a une représentation de l'objet désigné donc dans l'idée du commun des mortels, les modèles socio-économiques nous parlent et, si on utilise un autre terme, on risque finalement de ne pas réussir forcément à se faire comprendre sur cette question-là qui aurait très bien parlé de l'économie des associations et ne pas choisir le terme de modèles socio-économiques. Or, l'idée est vraiment de creuser les spécificités et ses dimensions là donc c'est pour ça qu'on a utilisé ce terme-là en lui accolant le terme socio-économique pour montrer qu'en fait on n'était pas dans les modèles économiques au sens lucratif, mais vraiment dans la particularité et les spécificités associatives. C'était déjà un débat et je pense que ça en restera un.

Pascal DESCLOS

Très bien, merci beaucoup à vous Mathilde, et puis n'hésitez pas à réagir bien évidemment au fil de la conversation. Mesdames Messieurs, il s'agissait de la 1^{ère} partie centrée sur l'évolution globale du contexte des associations et nous allons passer à la 2^{ème} qui cette fois-ci donnera la parole à des acteurs de terrain avec d'abord, et merci, votre présence Monsieur Laurent BRUNI. Donc vous êtes UFCV et avez tenté de développer toute une mécanique pour changer de vision et de gouvernance de pratique, pour imaginer. Où en êtes-vous dans l'appréhension et l'appropriation de cette problématique MSE (modèle socio-économique) ?

Laurent BRUNI

À l'UFCV, la question des modèles socio-économiques est une question qui a jalonné l'histoire de l'UFCV. C'est une association qui a été créée en 1907, donc elle a une certaine histoire avec, pour modèle de départ, celui des colonies de vacances. Progressivement, on s'est intéressé aux questions d'éducation et de formation des animateurs, ce qui a généré un certain nombre de choses comme le BAFA par la suite.

Mais bon, il a échappé à personne que les colos étaient à un moment en perte de vitesse et que les évolutions de la société ont fait a fallu effectivement envisager nos activités sous un autre angle. On est

évidemment resté très fidèle à nos valeurs qui sont celles de l'éducation, de la solidarité et de l'engagement. Petit à petit, c'est la caractéristique de l'UFCV, par les expérimentations réalisées sur le terrain, on est arrivé à varier et à répondre bien avant l'heure aux multi financements imposés par la baisse des subventions et la diversification des activités.

Pascal DESCLOS

Parce que vous vous disiez que, dans le cadre de la préparation de cette rencontre, seuls 5% de votre budget provient de la diversification ?

Laurent BRUNI

Parmi les péripéties de l'histoire, il a effectivement fallu revoir nos modes de fonctionnement et, aujourd'hui, on est à un mode de financement par subvention qui est inférieure à 5% sur un budget annuel de 65 millions d'euros et sur ces 5% de subventions on est actuellement à quasiment 65%. Ce n'est que de la subvention locale donc là le fonctionnement et le financement peut-être de réseau n'est aujourd'hui pas très loin de l'épaisseur du trait chez nous.

Pascal DESCLOS

Et alors comment se travaille cette question justement de l'appropriation du local au national des modèles socio-économiques ?

Laurent BRUNI

Le modèle social économique de l'UFCV est multiple. Aujourd'hui, on est parti effectivement d'un secteur d'activité où il y a 5 secteurs d'activités différents, ce qui fait 5 modèles économiques différents auxquels il faut ajouter la strate régionale, le niveau territorial, etc. Nos activités ne se développent pas de la même façon en Pays de la Loire que dans le Grand Est qu'en Île-de-France, donc on est aujourd'hui sur une territorialisation et on est proche du terrain. L'expérimentation se fait sur le terrain et on en tire les conclusions à ce niveau-là. On a l'avantage d'être une association et une personne morale unique.

Pascal DESCLOS

Quel est cet avantage ? En quoi c'est un avantage ?

Laurent BRUNI

C'est-à-dire qu'on a une chaîne de relation entre le National et le terrain voire, plutôt, le terrain et le National, qui est extrêmement courte et fluide, donc une très grande proximité de nos équipes, car le National aujourd'hui est au service du local. D'un point de vue de la gouvernance, c'est exactement la même chose : il y a aujourd'hui une gouvernance étroitement en relation avec les équipes opérationnelles.

Pascal DESCLOS

Vous disiez également, lors de la préparation, que le bénévolat/volontariat était vraiment votre ressource humaine d'une importance capitale et vous êtes confronté à des problèmes de recrutement et de renouvellement.

Laurent BRUNI

On peut regrouper les 5 modèles en 2 familles. Effectivement, il y a :

- L'ensemble des activités portées par des bénévoles et volontaires, tout ce qui concerne les vacances adaptées, la formation BAFA et les colos ;
- Le secteur porté par des professionnels, tout ce qu'on appelle l'animation territoriale, la formation professionnelle et l'insertion sociale et professionnelle.

Effectivement, aujourd'hui, on a des difficultés de recrutement sur les 2 secteurs. Je dirais que la période COVID a entraîné un phénomène d'accélération. Ce sont des choses qui étaient déjà sensibles avant le COVID, mais avec le COVID l'a fortement accentué. Aujourd'hui, sur cette question du volontariat, on reste optimiste parce que tous les jeunes comme d'ailleurs les moins jeunes recherchent de l'engagement et sont engagés contrairement à ce qu'on peut laisser peut-être entendre et les liens et les liens/rerelations évoluent et changent. Il faut retrouver les nouveaux modes de relations et on voit que ça commence quand même maintenant à se reconstruire, après les deux années de passage à vide.

Pascal DESCLOS

C'est une question stratégique portée par la tête de réseau ou c'est chaque structure locale qui, au bout du bout, tente de résoudre cette problématique de recrutement ?

Laurent BRUNI

Cela vient et est porté des deux côtés.

Pascal DESCLOS

C'est une orientation ; autrement dit ?

Laurent BRUNI

Nationalement, on peut s'agiter sans nos équipes sur le terrain, et ça ne fonctionne pas. On est bien là, on appuie aussi et en complémentarité parce que les techniques, les relations qu'on doit construire et les réseaux, etc. nécessitent de la technicité on est en mesure d'amener nationalement.

Pascal DESCLOS

Peut-être une question qui n'est pas vraiment subsidiaire lorsqu'on parle de la ressource enfin, d'un des leviers pour construire, développer et consolider, son modèle socio-économique, quid de sa structure, de ses partenariats et de ses alliances ? Est-ce qu'il y a des choses qui ont évolué dans les 3-4 dernières années ?

Laurent BRUNI

Oui, depuis 2018, effectivement, l'expérimentation et le développement de l'action sur le terrain ont évolué. Des alliances se créent avec la ligue, les Francas, les Cemea.

Pascal DESCLOS

Le temps de délibération pour tenter de définir la valeur de ce que nous produisons ensemble et le faire valoir ? J'essaye de reboucler évidemment avec l'approche qui a été développée tout à l'heure.

Laurent BRUNI

La question de la mesure de la valeur ?

Pascal DESCLOS

Oui, et aussi peut-être d'une posture politique à retrouver ou à faire valoir ?

Laurent BRUNI

Je ne sais pas si elle est à retrouver parce que je ne pense pas qu'on l'ait perdue, mais de la faire comprendre, s'exprimer et reconnaître, oui, probablement. Cette dimension doit être accompagnée et soutenue par les politiques publiques, en effet.

Pascal DESCLOS

Merci beaucoup en tout cas pour ces premiers propos. N'hésitez pas si vous voulez réagir. Je vous ai embêté, évidemment, avec cette question d'espace de confrontation pour coconstruire du sens et faire

valoir notre sens. Merci beaucoup déjà de ces premiers propos, Laurent. Je vais passer la parole à Laure DI FRANCO. Merci d'avoir répondu présente aussi pour cette soirée. Vous êtes directrice de la Confédération des foyers et vous nous avez déjà donné un peu le goût à la bouche parce que vous nous dites qu'en mai 2023 des enjeux vont être éclairés institutionnellement et politiquement autour de nos modèles socio-économiques.

Laure DI FRANCO

Oui, effectivement. Peut-être qu'il faut d'abord que je reprécise ce qu'est la Confédération des Foyers Ruraux. C'est un mouvement qui est né avant la guerre. Les foyers ruraux explosent vraiment plutôt après-guerre et notamment avec le soutien et le rattachement auprès du ministère de l'Agriculture. À cette période-là le réseau des Foyers Ruraux se développe très fortement avec une action éducative sur les territoires, de façon très centralisée au départ, puis se développent des fédérations départementales selon leur réalité territoriale avec des projets qui auront toujours comme « cœur » je dirais, une action d'éducation populaire sur les territoires ruraux au sein d'associations, mais en fonction des réalités qui vont plutôt prendre une tendance autour d'actions peut-être culturelles, ou plus éducatives, ou plus se tourner vers des actions festives. Enfin, il y a vraiment une diversité très forte et donc à ce jour on pourrait se dire qu'on a une typologie de fédérations départementales qui sont vraiment les adhérentes de la Confédération avec des fédérations départementales qui ont travaillé leur modèle socio-économique.

Ce sont des fédérations qui souvent sont des espaces où on retrouve quand même des équipes professionnelles assez importantes et derrière une très belle dynamique associative, sans forcément de difficultés au niveau du renouvellement des élus associatifs et des projets qui sont portés, je dirais en résonance avec les territoires. On a des associations qui fédérations départementales qui sont un petit peu plus un petit peu plus fragilisées parce qu'elles dépendent un peu plus des financements et comme ça a été évoqué tout à l'heure sur les niveaux intermédiaires départementaux et régionaux c'est des espaces qui sont aujourd'hui assez fragilisés et puis donc à cet endroit-là avec des professionnels des équipes un petit peu un petit peu en questionnement. On a aussi des fédérations qui sont uniquement animées par des bénévoles et du coup, à cet endroit-là, une action autour de projets associatifs dynamique et portée par les bénévoles qui sont au travail.

La Confédération a identifié la nécessité de travailler collectivement à cet enjeu des modèles socio-économiques qu'on appréhende notamment autour de notre projet confédéral puisqu'on va interroger notre schéma d'adhésion. On a un schéma d'adhésion qui, pour le coup même, si on est devenu Confédération, est resté très fédéral avec un schéma d'adhésion qui va de l'adhérent individuel jusqu'à la tête de réseau national. C'est donc cette mise au travail qui va nous permettre de réunir les fédérations, quelle que soit leur situation autour de la mise au travail de cet enjeu.

Pascal DESCLOS

D'accord. Si vous aviez un souhait : l'idéal en mai-juin, quand vous allez vous réunir ?

Laure DI FRANCO

L'idéal est déjà au travail parce qu'on n'attend pas mai-juin, mais pour mettre tout ça en mouvement. Ce qu'on a commencé à faire, c'est qu'on s'est mis dans une démarche un peu prospective également, en se projetant à 2046 autour de notre projet confédéral 2046. Pour l'anecdote, ce sera les 100 ans du réseau, donc c'est pour ça qu'on a retenu cette date-là. Dans une démarche prospective à 2046, et en faisant aussi une mise en commun des enjeux d'évaluation et de valorisation de nos travaux, on s'associe à l'Institut Godin avec lequel on travaille autour de ce nouveau projet confédéral qu'on est en train de construire. On se dote de moyens, de critères, d'éléments mesurables pour nous, nos amis et nos alliés sur les territoires, pour donner à voir un petit peu notre cheminement.

Pascal DESCLOS

Au regard des travaux qui ont été menés par le Fonjep, on retiendrait, de ma place de néophyte, 3 leviers d'actions essentiels sur lesquels il est nécessaire de se poser :

- La ressource, l'économie et la finance ;
- La ressource humaine ;
- Les partenariats et les alliances.

Comment se travaillent ces 3 entrées qui sont mises en débat du local au national ?

Laure DI FRANCO

Mises en débat, oui, mais plus particulièrement que du local au national, sur la question des ressources humaines. On constate 2 choses :

- Sur les projets très dynamiques, on observe un renouvellement de l'engagement bénévole. Pour autant, cet engagement a évolué.
- Sur les récentes modifications statutaires des fédérations départementales, les 10 dernières sont transformées en coprésidence, par exemple. On a à chaque fois eu cette transformation-là, c'est-à-dire que les espaces associatifs dirigeants ont décidé de se positionner sur des directions et présidents partagés plutôt que sur des présidents portés par une seule personne. Il me semble que c'est vraiment révélateur d'un changement « des modalités d'engagement des uns et des autres » sur les territoires.

Pascal DESCLOS

Absolument. Merci beaucoup. Mesdames, messieurs quelques questions, peut-être pour aller plus loin.

Une intervenant dans la salle :

Merci. Je suis Émile AVAJON, président de l'association Femmes informations juridiques internationales basée à Villeurbanne. Je sens que l'Europe est un peu orpheline des débats et je voudrais savoir quelle est la part du Fonds Social européen dans les budgets des associations locales ou nationales.

Caroline GERMAIN

Je serais bien en difficulté de vous répondre précisément, mais non ce débat fait partie du sujet « modèle socio-économique ». Pour beaucoup d'associations, cette question des fonds européens est compliquée parce qu'elle questionne la trésorerie. On sait qu'il y a des mécaniques de gestion et d'obtention des fonds européens qui sont extrêmement complexes et dont toutes les structures ne peuvent pas se prévaloir. On sait aussi qu'en France, les mécaniques d'attribution sont particulièrement complexes, peut-être plus que nos voisins européens qui arrivent mieux à le dépenser. Donc on a peut-être des choses à apprendre, mais dans le vrai sujet des logiques de financement, en tout cas, dans les leviers de financement. Les organisations associatives qui ont des réflexions sur les leviers de financement se questionnent très souvent sur ces logiques de fonds européens, ce qui fait vraiment partie des questionnements qu'on a et qu'on peut avoir quand on réfléchit à ce modèle économique.

Pascal DESCLOS

Merci beaucoup. Je vous présente Monsieur Patrice CHENU, président du Fonjep.

Patrick CHENU

Merci. Pour préciser sur ce que sur ce que disait tout à l'heure sur la CNFR et pour comparer un peu les modèles, vous évoquez que vous aviez gardé un schéma d'adhésion qui était assez classique, c'est-à-dire très fédéral de l'adhérent individuel jusqu'à la tête de réseau national. Que représente dans vos finances, aujourd'hui, la part des cotisations des adhérentes et des adhérentes par rapport à ce que disait Laurent sur la part des subventions publiques ?

Laure DI FRANCO

Au niveau national, à peu près 50% de financement viennent vraiment des adhésions individuelles. Du coup, c'est vrai que c'est une grosse mise au travail que d'interroger le schéma d'adhésion sur une confédération comprenant environ 1300-1400 associations locales et 120 000 adhérents.

Pascal DESCLOS

J'ai une question subsidiaire dans la manière de redéfinir tout ce process : est-ce que vous êtes inspiré d'autres expériences que ce soit du monde associatif, mais aussi du monde associatif militant, du monde de la société ou autre, ou est-ce que vous l'avez inventé vraiment en intra ?

Laure DI FRANCO

La démarche prospective n'était pas forcément innée chez nous donc de ça on s'est forcément inspiré de ce qui peut se mettre au travail à d'autres endroits et après on reste quand même pour l'instant dans un premier niveau où on parle de qui nous sommes et de notre histoire pour commencer à se mettre au travail.

Maintenant on est sur les premières étapes et, évidemment, notre enjeu est de ne pas le faire seul, et, notamment sur les enjeux d'évaluation et de valorisation, la question est de comment on pense qu'on peut valoriser la démarche que nos fédérations et les associations locales peuvent avoir sur le territoire. On ne pas travailler seuls.

Un intervenant dans la salle :

Bonsoir Gilles ROUBY du collectif des associations citoyennes. Je me pose des questions parce qu'il y a un mot que je n'entends pas depuis le début et comme tu as indiqué que vous travaillez avec l'institut Godin en accompagnement du modèle, l'institut Godin travaille beaucoup sur la question de l'utilité sociale et non pas sur l'impact social, qui passe donc en autre « cœur » de la valeur, et je voudrais savoir s'il y a des choses qui sont prises en compte dans la démarche qui est, encore actuellement, dans la Confédération ?

Laure DI FRANCO

S'il y a des choses qui sont prises en compte en termes d'utilité sociale, oui. La question qu'on travaille là est de se demander où on positionne notre action aujourd'hui, dans l'environnement dans lequel on est et comment elle est en interaction avec le reste. Mais la démarche qu'on engage en fait est de se dire que c'est à nous de reconstruire notre référentiel en dialogue avec d'autres parce que ce n'est pas seul qu'on fait des choses, mais, en tout cas et en premier lieu, de redéfinir ce qui est déterminant pour nous. Encore une fois, on commence le travail et je pense que c'est un travail qui est très long et qu'il faudra animer et garder en vigilance régulière. L'idée c'est vraiment de se doter de quelque chose. On a un projet confédéral normalement qui est sur quatre années et d'avoir des temps très réguliers avec le réseau pour travailler ces enjeux-là avec une grille qu'on construit actuellement puisque le projet n'est pas encore aujourd'hui redéfini.

Un intervenant dans la salle :

Didier DELPEYROU, président de l'association Solidarité requête, centre social crèche, centre de formation et jardin partagé. Pour moi, c'est l'impact de la loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire et sur nos modèles économiques dans un premier temps. J'aimerais avoir les réponses sur le débat concernant la création d'un secteur qui s'appelle le Quaternaire avec différentes théories et différents auteurs dessus qui sont sur des valorisations ou pas du bénévolat, sur comment rejoindre des organismes de de paritaire de protection sociale ou autre, etc. Ce débat est-il encore d'actualité ?

Mathilde RENAULT TINACCI

C'est effectivement une exception qui est donnée à l'économie quaternaire qui a été développée par Roger SUE et qui serait en fait l'évolution de notre système économique. Aujourd'hui, on aurait une

économie fondée sur le tertiaire, le quaternaire serait une économie qui mettrait à distance le modèle de l'entreprise en refusant la marchandisation pour aller vers l'humain avec un grand H. C'est vrai que, pour le coup, j'ai été très irriguée par cette notion-là et j'ai un peu l'impression qu'elle a disparu puisque la question était : « est-ce qu'elle est toujours d'actualité » ? J'ai un peu l'impression que cette économie quaternaire a disparu, en tout cas des débats, et même dans l'ouvrage, alors que j'ai pourtant été un peu baignée dedans. Ce n'est pas du tout une notion qui est abordée.

Yannick BLANC

Je crains que le concept ne soit dépassé par l'évolution de nos sociétés. Quand on parle d'économie quaternaire, on fait référence à la division de l'activité humaine entre économie primaire agricole, secondaire industrielle et tertiaire, économie administrative des services, etc. et on voit bien le brouillage qu'ont connu ces différents secteurs au cours des dernières décennies. L'économie agricole est une économie massivement industrielle. La distinction entre production industrielle et services est en train de disparaître et, au sein de l'économie servicielle, la place relative des services à la personne, à l'entreprise et aux services publics est aussi brouillée.

L'enjeu que nous avons aujourd'hui à discuter de modèles socio-économiques est de montrer qu'un certain type de services à la personne de nature éducative par exemple, ou vous parliez de jardin partagé qui est une forme d'activité qui concoure au développement du pouvoir d'agir, enfin, je ne pense pas dire une incongruité en prononçant ce mot-là, que cette façon d'organiser l'action collective, de la structurer et de mobiliser des moyens, contribue à l'utilité sociale et la richesse globale de la société. Aujourd'hui, sur tous les secteurs d'activité, la question est posée par les agriculteurs qui disent qu'il faut arrêter de nous mettre des obstacles réglementaires parce que notre activité contribue à nourrir l'humanité, ce à quoi nous répondons que nourrir l'humanité au prix de la destruction de la nature n'est pas constructif.

Il s'agit donc d'un problème d'objectif et de développement durable, pour rebondir sur la question de tout à l'heure. C'est la même chose avec l'industrie où c'est très bien d'avoir des gains de productivité formidables et de gagner en efficacité, mais, si ça produit une souffrance massive au travail et entraîne la grande démission et des problèmes de recrutement, les progrès de productivité faits détruisent l'appareil même qui produisait du bien. C'est ce qui s'est passé à l'hôpital public qui a été organisé depuis 2009 sur une base de logique économique : on a donné le pouvoir au directeur de l'hôpital avec comme injonction d'améliorer la rentabilité des activités et, 10 ans après, on a détruit l'hôpital public qui ne crée plus de valeur, mais en détruit pour les patients et ses personnels.

Je pense que notre façon d'aborder la question de notre financement de l'utilité que nous produisons et des équilibres que nous cherchons à avoir au sein de nos activités n'est pas spécifique au monde associatif. Ce ne sont pas des questions d'un secteur quaternaire, mais des questions qui se posent aujourd'hui à l'ensemble des activités de production et d'action collective.

Pascal DESCLOS

Merci beaucoup vraiment pour cette réponse. Je vais vous inviter à passer à la 3^{ème} et dernière partie de notre rencontre, autour de l'actualité de la recherche. Bien évidemment on va essayer de reboucler. Merci encore et n'hésitez pas à réagir aux propos des uns et des autres, que vous soyez chercheurs, praticiens, ou acteurs de terrain. Floriant a bien voulu intervenir ce soir. L'intitulé de votre partie est : « Orienter la recherche en réponse aux besoins du monde associatif ». Alors, quels sont les besoins et quelles sont les réponses ?

Floriant COVELLI

Tout d'abord je voudrais vous présenter l'appel à manifestation d'intérêt qui vient de se clôturer et qui s'intitulait : « Modèle socio-économique et création de valeur » et dire un mot sur la démarche qui l'a

précédée et qui nous a permis d'identifier de grands besoins de connaissance sur ces sujets. J'ai dit en introduction que nous avons commencé à l'Institut par faire une grande enquête nationale qui a identifié les modèles socio-économiques comme un enjeu de connaissances très important et, sur cette base, on a constitué un groupe de travail avec des acteurs et des chercheurs. 40 acteurs et chercheurs durant 9 mois ont travaillé sur cette thématique avec 3 étapes :

- La 1^{ère} était de poser toutes les questions qu'on avait envie de poser au monde de la recherche sur ces sujets ;
- La 2^{ème} était d'actualiser l'état de la connaissance ;
- La 3^{ème} était de faire ressortir et prioriser les angles morts de la connaissance.

À partir de là, nous avons bâti un programme de soutien à la recherche et un appel à manifestation d'intérêt de recherche en recherche participative pour accompagner des démarches de co-construction de la connaissance entre des acteurs et des chercheurs sur ces enjeux de modèles socio-économiques et de création de valeur. On a donc reçu 41 demandes, ce qui veut dire qu'il y a un engouement des équipes mixtes d'acteurs et de chercheurs sur ces sujets. On a accompagné plus de la moitié des demandes vers le dépôt d'un projet construit et puis on a aussi organisé des mariages ou des packs. On a retenu ce projet sur la base de 2 grands critères :

- Le 1^{er} est la qualité scientifique des projets qui sont présentés ;
- Le 2^{ème} est l'utilité de ces recherches pour le monde associatif.

Voilà un peu notre démarche que je voulais vous partager en introduction. Alors, à quel besoin de connaissance avons-nous voulu répondre à travers cet appel à manifestation d'intérêt ? Il y a 3 grands enjeux, mais il y a un préalable qui touche au titre que j'ai évoqué : « Modèle socio-économique et création de valeur ». Dès que le groupe de travail qu'on a conduit et qui a réuni donc des acteurs des chercheurs, il nous a semblé important d'articuler ces 2 démarches parallèles :

- Les modèles socio-économiques ;
- La création de la valeur.

Ce sont 2 montagnes qui ont souvent été gravies séparément, mais aussi parce qu'il nous semblait que les modèles socio-économiques avaient beaucoup été abordés sous un angle plutôt méthodologique, pilier par pilier, pour organiser la mobilisation de ressources différentes au profit du projet associatif. Les modèles socio-économiques avaient été encore trop peu envisagés pour la valeur qu'ils créent et il y avait aussi à développer une grille de lecture stratégique de la valeur créée à partir des modèles socio-économiques. Voilà pour le préalable.

- Le 1^{er} axe du programme est d'analyser les processus évaluatifs, les démarches d'évaluation en tant que démarche stratégique et délibérative qui produit de la valeur, et là on va faire écho à des débats qui ont déjà été portés précédemment. La perception de la valeur est souvent limitée à l'impact on en a parlé à l'occasion de la 1^{ère} question tout à l'heure – le nombre de bénéficiaires, de personnes logées, formées, soignées ou alors l'efficacité de l'action réalisée en termes de résultats chiffrés. Cette perception de la valeur est beaucoup induite par des processus d'évaluation qui sont plus subis que choisis. L'Institut Godin a d'ailleurs produit des travaux sur cette question et s'est plutôt positionné pour rendre des comptes à un tiers, souvent un financeur, plus que pour se révéler des choses à soi-même que l'impact social. C'est aussi la contribution spécifique de chaque structure au vivre ensemble et sa manière de faire société, de relier, d'accompagner les personnes, de transformer la société à travers les modalités de décision et d'organisation de l'activité. On est au cœur du pouvoir d'agir et de l'éducation populaire. Pour ces différentes raisons, nous avons voulu appeler la recherche à éclairer l'enjeu des processus d'évaluation sur 3 angles :
 - o Le 1^{er} angle questionne le déploiement des méthodes destinées à révéler la valeur des méthodes qui vont s'intéresser, non seulement au résultat produit, mais qui vont aussi

étudier la valeur produite à travers la manière spécifique de faire de chaque structure ses modes de gouvernance, mais aussi de penser et mettre en œuvre son modèle socio-économique.

- Le 2^{ème} angle questionne l'évaluation du dispositif d'apprentissage pour comprendre son rapport à son public quand on est une association assez partie prenante afin de revisiter ces pratiques et d'être encore plus pertinent en réponse aux besoins et pour reconnaître ce qui a émergé du projet associatif qui a été attendu ou non.
- Le 3^{ème} angle questionne la transformation de l'évaluation en un dispositif stratégique pour interroger les stratégies de façon collective, pour les renouveler, les redéfinir et les piloter.

Je ne vais pas vous présenter les 7 projets qu'on a soutenus, mais je vais illustrer quand même chaque axe par un exemple de projet. Dans cet axe, nous avons soutenu une recherche qui s'intitule : « Comment compte une institution, étude de la création de valeur non monétaire dans les associations humanitaires et caritatives » et qui a été portée par les associations La Cabane, L'appui et Elancœur. L'objectif de cette recherche est d'aborder de manière nouvelle la création de valeur des associations de solidarité dans les quartiers populaires grâce à la méthode dite « d'ethno-comptabilité » qui a été développée dans le travail social et familial au Québec pour accompagner les familles précaires et se mettre à leur côté pour compter avec elles. Cette recherche vise s'inspirer de cette méthode et, à partir des acteurs et de ce qui compte pour eux, d'établir leurs propres référentiels d'évaluation de la valeur produite.

- Le 2^{ème} axe du programme est de renforcer la connaissance et ça va faire écho à l'ouvrage présenté par Mathilde tout à l'heure sur la connaissance des spécificités des modèles socio-économiques et la valeur créée par les associations. Il s'agit tout d'abord d'analyser la spécificité des modèles associatifs par rapport à l'État et au secteur privé. Autant les acteurs que les chercheurs nous disent que les associations sont aujourd'hui soumises à l'influence de 2 grands modèles :
 - D'un côté le modèle qu'on appelle le : « Modèle institutionnel » qui tend à assimiler les associations des délégateurs de service public en particulier sur l'effet de l'accroissement de la commande publique ;
 - De l'autre côté le modèle qu'on appelle un : « Pacte d'entrepreneuriat social » qui regarde avant tout l'intérêt des associations en fonction de leur résultat et qui les incite à mobiliser des modes de productivité d'entreprise pour optimiser leur impact.

Dans le 1^{er} cas, le modèle institutionnel est un modèle descendant issu de la volonté de la puissance publique et dans le 2^{ème} cas l'entrepreneuriat social est un modèle qui met au centre la logique économique et l'impact. Dans les 2 cas, on invisibilise la fonction sociopolitique associative, l'initiative citoyenne, qui est un modèle ascendant d'intérêt général, la dimension collective délibérative et démocratique qui dépasse la fonction de service, mais aussi la logique économique. Comprendre la spécificité des modèles associatifs, c'est donc comprendre comment les modèles socio-économiques des associations se distinguent de ces 2 modèles d'influence que sont le modèle institutionnel et le modèle à impact. Du point de vue de la valeur, nous avons encore besoin de comprendre par quel biais ces 2 grands modèles ont pu influencer les associations par les modalités de financement et d'évaluation des actions. Il serait également intéressant d'analyser des origines de ces influences : le New public management par exemple. Yannick a parlé de la question de l'hôpital donc on peut retrouver aussi des questions proches sur le monde associatif, on a interrogé tout à l'heure la loi de 2014 sur le SS, le rôle de la philanthropie, etc. Sur cette problématique, nous avons soutenu un projet de recherche qui s'intitule : « Entre tout état et tout marché, quels modèles économiques tiers peuvent inventer les associations », porté par Julien TALPIN, Jean-Louis LAVILLE et le Collectif des associations citoyennes. L'objectif est de travailler dans le cadre d'un observateur citoyen de la marchandisation de l'action

associative et de l'investissement d'impact social et de produire un rapport qui est mobilisera des acteurs et des chercheurs sur ce sur ce sujet.

Dans ce 2^{ème} axe toujours, il y a également l'enjeu de mieux documenter la fonction sociopolitique des associations. Quand on parle de fonctions sociopolitiques des associations, c'est la capacité des associations à identifier des besoins qui n'ont pas été couverts, à inventer de nouvelles solutions, à interpeller ou inspirer les pouvoirs publics et à créer des espaces délibératifs et démocratiques. On pense que cette fonction sociopolitique qui caractérise le fait associatif peut être davantage prise en compte par le prisme des modèles socio-économiques des associations, c'est-à-dire par la façon dont les associations vont mobiliser différents types de ressources, en mobilisant par exemple des ressources bénévoles, de l'engagement citoyen, des coopérations, et des alliances pour mieux affronter un problème ou en cherchant pour son projet une autonomie financière qui permet une liberté. Donc mobiliser des ressources humaines, financières et partenariales peut permettre une lecture gestionnaire des modèles socio-économiques même si ce sont des ressources réciprocaires. Or, si on dit engagement citoyen, coopération sociétale, transformation de pratiques, liberté d'action, etc., on peut avoir une vision sociopolitique des modèles socio-économiques et c'est un angle d'étude qui aujourd'hui peut explorer tout cet angle. On a soutenu un projet qui s'intitule : « Le patrimoine immatériel à l'aune du travail réel, enjeux économiques » et qui est porté par Profession banlieue et le laboratoire Atemis. Le projet s'intéresse à la communauté professionnelle des acteurs de la politique de la ville en Seine-Saint-Denis et interroge le rôle du centre de ressources départementales qui soutient les relations de coopération entre acteurs. Le projet cherche à analyser cette valeur spécifique produite en tant que patrimoine immatériel et, à partir de là, interroge tous les autres registres du modèle associatif – l'organisation du travail, l'évaluation, la gouvernance et les modèles de financement.

- Le 3^{ème} et dernier axe de notre programme vise à renforcer l'outillage intellectuel et stratégique des dirigeants associatifs pour un meilleur pilotage des 3 leviers sur lesquels repose leur modèle. Le tour de table et les experts qui m'ont précédé ont montré qu'il y avait déjà une littérature qui existait sur cette question. Le Fonjep et l'INJEP ont largement contribué à cette dynamique de connaissance. Or, malgré cette littérature abondante, lorsque on a travaillé avec notre groupe d'acteurs et de chercheurs, il est ressorti qu'il y avait encore des angles qui restaient, avec l'enjeu de mieux comprendre chacun de ces 3 leviers et permettre sans doute aux dirigeants associatifs de mieux piloter leur modèle socio-économique et la valeur créée. Parmi ces angles, il y en a 3 qu'on a mis en avant dans notre programme :
 - o Le 1^{er} sujet est : quels sont les processus par lesquels l'engagement contribue au modèle socio-économique associatif et à la création de valeurs ? Comment, par exemple le bénévolat, contribue à identifier des signaux faibles aux interactions territoriales qui forment aussi la valeur d'un projet associatif ? ;
 - o Le 2^{ème} sujet est : les partenariats et alliances qui sont un levier important des modèles communicatifs, mais on connaît encore mal quels sont les processus de création de valeur qui leur sont propre ;
 - o Le 3^{ème} sujet est, Yannick et Caroline ont évoqué les mutations des financements, notamment des financements publics qui ont été largement décrits par la statistique et les travaux de Vivienne CHERNONOGUE sur 15 ans, qu'en revanche, l'incidence de ces mutations sur les modèles socio-économiques associatifs reste encore largement analysée. C'est une problématique importante pour outiller le dialogue entre les associations et leurs partenaires et pour mieux évaluer et accompagner les effets de ces évolutions sur les projets associatifs.

Sur cet axe j'aimerais évoquer un projet qui s'intitule : « Les modèles socio-économiques et associatifs à l'épreuve du terrain, quelle pratique stratégique des associations ? » et qui est porté par l'association IDEAS et les chercheurs Adrien LAURENT et Julien KASZOWSKI. Le projet prend pour terrain des

associations qui ont été labellisées par IDEAS et qui sont issus de secteurs variés. Il a étudié l'appropriation de la question du modèle socio-économique au sein des associations et les modalités de délibération collectives qui concernent tous mes choix liés au modèle socio-économique. La finalité du projet sera de construire des clés d'analyses des modèles socio-économiques qui permettront d'éclairer les pratiques des acteurs associatifs.

Voilà pour cette actualité de la recherche juste en sortie de jury. Nous sommes heureux à l'Institut de l'inscrire en réponse aux besoins du monde associatif et en articulation avec l'ensemble de mes collègues et des dynamiques qui ont été évoquées, et puis en partenariat avec certains des acteurs du tour de table le Fonjep, l'INJEP et d'autres comme l'Institut de la Caisse des dépôts et consignations pour la recherche et KPMG.

Pascal DESCLOS

Merci beaucoup à vous Floriant et on suivra ça évidemment, pas à pas si c'est possible, mais en tout cas avec un grand plaisir. Concernant le fait d'orienter la recherche en réponse au besoin du monde associatif, je vais faire réagir Mathilde qui avait quelques infos sur les appels à manifestation qui ont été retenus. Que vous évoque la recherche sur les modèles socio-économiques et où en êtes-vous sur ce point ?

Mathilde RENAULT TINACCI

Le soutien de recherche à visée participative qui nous semble intéressant quand on travaille sur le monde associatif et l'ESS plus généralement. Ensuite, il faut creuser la question de la spécificité des MSE associatifs : que l'on regarde directement la structure associative et son modèle ou l'origine des financements et comment ceux-ci sont distribués (publics, philanthropie). C'est majoritairement la piste qu'on a empruntée dans cet ouvrage, c'est-à-dire qu'on va analyser les associations pour voir leur typologie de structure de financement et ensuite questionner l'origine des financements – qu'elle soit autofinancée par l'association directement par les prestations ou par les pouvoirs publics voire même par la philanthropie. Cela me semble être quelque chose qu'on n'a pas vu sauf sur un seul chapitre qui questionne cela, mais ça me semble être un domaine intéressant à creuser.

il y a déjà des chercheurs qui travaillent un petit peu dessus et d'ailleurs l'IFMA a soutenu préalablement Julien TAPIN qui a justement travaillé sur les financements publics et puis ses effets comme ceux des alternances politiques. Simon COTTIN-MARX a travaillé sur l'origine des financements associatifs pour savoir comment sont financées les associations de manière indirecte. Yannick parlait d'une transformation dans la structure de financement des associations au début de cette table ronde. C'est vrai qu'il y a de moins en moins de subventions, notamment de l'État, à destination du monde associatif. Rien qu'entre 2020 et 2021, les subventions aux associations ont reculé de 5%, mais avec un développement du montant général accordé aux associations dans leur ensemble. Cela veut donc dire qu'il y a une transformation, souvent indirecte, notamment par le biais de la déduction fiscale.

Des aspects m'interrogent et pourraient intéresser l'INJEP à l'avenir sur de futures recherches, à savoir comment on croise et travaille les corrélations entre gouvernance associative et modèles socio-économiques et comment finalement la gouvernance d'une association peut induire une certaine forme de modèle socio-économique et inversement. Ensuite, il y a toute la question qui avait été un petit peu abordée dans l'ouvrage, mais qui me semble intéressante de prolonger autour de l'évaluation des associations : comment juge-t-on et vit-on de la valeur créée par une association.

Un travail est en cours à l'INJEP avec revue littérature réalisée par Marion STUDER, Georgia TRASCIANI et Francesca PETRELLA qui ont travaillé sur l'évaluation actuelle de l'activité des associations. Il y a plusieurs parties qui peuvent intéresser à la fois les acteurs et les chercheurs dans cette revue de littérature qui va être publiée dans la collection Rapport de l'INJEP au printemps 2023, dont :

- Une partie sur l'histoire de l'évaluation des associations qui explique notamment la place centrale prise aujourd'hui par les notions d'utilité sociale et d'impact social dans les pratiques évaluatives des associations en France ;
- Une cartographie des acteurs de l'évaluation des associations qui, il me semble jusqu'à maintenant, n'avait pas été faite ;
- Une typologie des approches de l'évaluation des associations que je trouve assez intéressante parce que, là encore, ça n'a jamais été fait, en croisant plusieurs indicateurs comme la question de :
 - o La temporalité : à quel moment arrive l'évaluation dans le parcours de vie d'une activité d'une association ;
 - o La relative concertation autour de questions d'évaluation : la question de savoir si ces critères sont synthétiques ou composites se pose, car en synthétique, on va agréger des critères dans un même indicateur de synthèse, alors qu'en composite on va analyser plusieurs dimensions pour cette évaluation. Le type de données qualitative ou quantitative est toujours une grande question quand on travaille sur le monde associatif ; les associations étant généralement en attente d'indicateurs qualitatifs et les financeurs du côté d'indicateurs quantitatifs.
 - o L'approche causale autour de laquelle on range ces différentes approches évaluatives des associations selon : aujourd'hui elle représente à peu près 80-85% des approches évaluatives des associations aux approches qu'elle qualifie de systémiques qui vont finalement porter un regard critique sur l'approche causale et qui vont plus ou moins et avec des degrés différents essayer de s'en distancier.

C'est donc un travail qu'elles mènent dans leur dernière partie où sont présentées des généralités et le fait que les approches évaluatives induisent sur le monde associatif comment elles induisent des formes de conformité et de conformations au sein des modèles socio-économiques des associations. C'est un travail qui sera vraiment intéressant de discuter. En tout cas il y a encore beaucoup à faire. La question de la mesure de l'impact de la pandémie sur les modèles socio-économiques me semblait compliquée d'analyser, en tout cas l'ouvrage ne le faisait pas puisqu'il a été écrit en 2020 date à laquelle on ne pouvait pas parler des effets de la pandémie. Il me semble qu'en 2023 on pourrait analyser les effets de la pandémie sur le long terme, concernant la fin de la sécurisation des financements par les pouvoirs publics. Je pense qu'il serait intéressant d'analyser et de soutenir ou de financer des choses là-dessus.

Pascal DESCLOS

Merci beaucoup Mathilde et Floriant vous nous a donné les 3 grands axes que vous poursuiviez et qui vous semble correspondre aux besoins de connaissances, de construction et de partage.

Vous vous souvenez des 3 que je vais reprendre, car on est au cœur des propos que nous avons tenus au séminaire stratégique du Fonjep. Floriant, vous avez assisté à :

- L'analyse des processus évaluatifs en tant que démarche : qu'est-ce qu'ils produisent ? ;
- La connaissance des spécificités des modèles socio-économiques des associations par rapport à la valeur créée et aux autres mondes ;
- L'outillage intellectuel et stratégique des dirigeants.

Est-ce que cela vous semble correspondre aux besoins aussi qui sont les vôtres demain pour cheminer sur ce travail autour des modèles socio-économiques ?

Un intervenant dans la salle :

Bonsoir, Amandine AUBRY, déléguée régionale PACA association Bilboquet et administratrice de la Ligue de l'enseignement. Bonsoir, Floriant et Mathilde, ça fait longtemps que je ne vous ai pas vu. Actuellement en Master 2 RH ESS, vous avez le bonsoir de Francesca. J'ai juste une interrogation sur

l'hybridation justement des ressources parce que ce sont les grandes questions qui animent les petites structures telles qu'elles soient la connaissance de toutes ces choses-là, sur les curseurs par rapport à l'évaluation de l'impact et de l'utilité sociale.

C'est très important pour les associations, mais certaines n'ont même pas encore le vocabulaire et donc pas l'expérience ni le recul pour trouver des outils. Je pense donc que cette recherche sera intéressante pour toutes ces petites structures parce que certaines ne sont pas tête de réseau ni fédérées et n'ont pas la connaissance de tout cela. Comment démocratiser au plus grand nombre, à savoir sur tous les territoires ?

Florian COVELLI

Merci pour cette question. Mathilde a réagi à notre appel à manifester en précisant qu'il s'agissait de recherche participative et pour nous c'est extrêmement important de non seulement considérer le monde associatif comme légitime pour contribuer à la production de connaissances, mais c'est aussi un des critères que l'on a quand on soutient un travail de recherche participative, à savoir que les formats des livrables de restitution des travaux soient pensés ensemble par les acteurs et les chercheurs et adressés à un public non académique, c'est-à-dire que peu importe le format, que ce soit un guide pratique, une boîte à outils, une formation, une conférence pour que ça puisse être approprié. Il y a un grand sujet actuellement que le fait de faciliter l'accès des acteurs non académiques et associatifs à la connaissance qui se transforme en compétences, en vision stratégique. La méthode employée pour promouvoir des formats appropriés à tous vraiment au cœur de notre mission.

Mathilde RENAULT TINACCI

Sur cette question de la diffusion et de l'outillage des petites associations notamment, il y a la question de s'accorder sur les termes.

- Je suis souvent sollicitée sur la notion de gouvernance des associations, on me dit par exemple que c'est un terme anglo-saxon qu'on utilise alors qu'il y aurait d'autres termes pour le désigner. C'est pourtant le mot choisi par les acteurs, par contre on peut s'accorder sur le sens et la provenance des termes avec les acteurs. Je pense que c'est le 1^{er} préalable, car ce peut être souvent clivant.
- Le 2^{ème} est effectivement de traduire et transmettre la production de recherche. Je parle évidemment de cet ouvrage qui a vocation à s'adresser à plusieurs acteurs et qui doit donc être traduit et diffusé au plus grand nombre. C'est un peu excessif que dire ça, mais c'est vraiment le cas. Le de la dernière AG du Fonjep, il y avait un atelier à partir de l'ouvrage qui avait été créé de manière à pouvoir diffuser au plus grand nombre un peu les résultats de l'ouvrage, afin qu'ils soient accessibles et débattus. C'est un atelier de 1h30-2h, on n'arrivait même pas à traiter 2 chapitres de l'ouvrage, donc l'horizon est vraiment infini.

Le fait d'être à l'interface de plusieurs types d'acteurs fait partie de l'ADN de l'INJEP. Les acteurs auront plusieurs types d'intervention, comme le disait Florian, comme des conférences académiques à l'université dans un certain type de discours et puis des conférences auprès des acteurs associatifs et des têtes de réseau en s'adaptant effectivement à chaque fois. Les types de publications sont donc différents et les rapports dont je parlais qui font entre 100 et 200 pages nécessitent du temps et de l'envie pour les décortiquer. Ensuite, il y a 4 pages qui sont beaucoup plus facilement assimilables et appropriables, puis de doubles pages à vocation pédagogique comme celle qui a été publiée sur les modèles socio-économiques des associations ou l'idée est d'avoir l'essentiel en double page quand on est pris dans une vie professionnelle à 100 à l'heure et qu'on veut juste savoir l'essentiel. C'est donc toujours adapté et traduit.

Yannick BLANC

En quelques mots, une 1^{ère} chose qui frappe c'est que, dans la discussion qu'on a eu ce soir et souvent dans la discussion qu'on a avec les acteurs associatifs sur le modèle socio-économique, on ne parle pas tellement de budgets, ressources, déficits, comptes de résultat, etc., alors que ce ne sont pas des réunions de trésorier ou d'expert- et ça doit nous dire quelque chose. On sent bien que les responsables associatifs perçoivent leur univers stratégique comme un univers dans lequel ils naviguent entre des risques ou des menaces, comme les risques de la marchandisation, de l'institutionnalisation, de la fragmentation du monde associatif, etc. C'est la perception quotidienne qu'ils ont et le travail que les uns et les autres ont mené sur ces questions de modèles socio-économiques et de création de valeur qui vise à les outiller pour sortir de cette perception et être en position proactive.

Au fond, si je devais résumer comment l'idéal stratégique vers lequel on essaye de se diriger est une situation dans laquelle on parviendrait à aligner les valeurs dont on se réclame et la façon qu'on a donc d'agir sur la gouvernance, le bénévolat, l'engagement, les bénéfices qu'on procure à ceux qui sont avec nous – un bénévole qui consacre du temps à son activité bénévole il en retire un bénéfice pour lui-même et c'est intéressant de le faire s'exprimer et de lui donner une consistance pratique ça fait partie de la valeur produite, et bien entendu, quand on est dans le champ social ou dans le champ éducatif, les personnes accompagnées, les bénéficiaires directs qui ont une voie essentielle à porter en la matière.

Et puis, au-delà de ces effets immédiats, il y a ce que vous avez appelé « l'utilité sociale », ce que dans l'école américaine des socio économistes qui contestent la dominance du modèle financier qu'ils appellent la « public value », mais je pense que les 2 termes sont assez voisins. Est-ce qu'on peut parvenir à aligner ces choses-là, à valoriser l'effet de la gouvernance, du bénévolat, de l'engagement et à compter ce qui compte vraiment ? C'est vraiment un enjeu central auquel on peut parvenir avec les ressources de la recherche, ce que Florian et Mathilde démontrent assez bien.

Or, puisqu'on est dans le monde de l'éducation populaire, essayons de nous convaincre qu'on n'est pas dans un modèle où les chercheurs cherchent, trouvent, savent et ensuite expliquent aux autres ce qu'il faut penser et faire. On est, et c'est l'enjeu même de la recherche participative, dans un modèle dans lequel le dialogue entre les chercheurs et les acteurs permet de créer un processus d'apprentissage collectif. L'idéal de la plupart des acteurs associatifs que je connais s'exprime aujourd'hui dans des termes du genre « société inclusive » et « société apprenante », et c'est vers ça qu'on veut aller, c'est pourquoi on s'empare des enjeux de connaissances qu'on nourrit avec le retour d'expérience qui est le vôtre et qui d'une richesse absolument infinie. Il s'agit vraiment d'un levier politique tout à fait décisif pour ne pas rester sous le talon de fer de la marchandisation, de l'institutionnalisation et de la fragmentation, mais bien pour reprendre la main.

Pascal DESCLOS

Merci Monsieur BLANC. On va être obligé de couper cette rencontre. On est bien sûr un processus d'apprentissage collectif. C'était une étape parmi d'autres. On se retrouvera forcément pour poursuivre tous ces échanges autour des modèles socio-économiques. Merci, Mathilde, de vous être rendu disponible, je sais les difficultés qui ont été les vôtres. Merci à Florian, Caroline, Laure, Yannick et à toute l'équipe.

Je tiens à rappeler que toute cette conférence sera disponible bien évidemment comme les 10 premières sur le site du Fonjep demain et après-demain. Elle fera l'objet d'actes écrits. Pour information, les 10 premiers Projep ont également fait l'objet d'un rédactionnel de 8 pages pour tenter de résumer un peu les enjeux et finalités des propos qui s'y sont tenus. À très vite pour de nouveaux rendez-vous, belle soirée, merci de nous avoir suivis en ligne et d'avoir répondu présent.

Merci beaucoup et au revoir.