

REGARDS D'EXPERTS



ECLAIRER UNE DÉCENNIE DE TRAVAUX SUR LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES : LES PIONNIERS TÉMOIGNENT

La dernière décennie a donné lieu à une grande diversité de réflexions sur les modèles socio-économiques alimentées tant par l'urgence du contexte social que par la fragilisation progressive des financements du secteur associatif.

Dans cette publication, les pionniers croisent leurs regards sur la question des modèles socio-économiques des associations d'intérêt général, de leurs différentes perspectives : institutionnels, académiques ou d'accompagnateurs du secteur associatif.

avec le soutien de

L'introduction croise les perspectives d'acteurs institutionnels qui, chacun à leur manière, ont été à la manœuvre pour souligner l'importance de l'enjeu et travailler à la construction de réponses adaptées.

- Le Mouvement Associatif retrace le chemin parcouru dans la dernière décennie et identifie les défis clés individuels mais surtout collectifs qui restent à relever pour donner au secteur associatifs les moyens dont il a besoin.
- La DJEPVA - Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative - souligne les enjeux et rappelle les travaux de co-construction public-privé menés pour renforcer les modèles socio-économiques associatifs.
- Le CESE éclaire le contexte de 2024 avec la synthèse du rapport sur les financements des associations et nous invite à un plaidoyer partagé pour sa mise en œuvre.

La seconde partie apporte les éclairages académiques : sans prétendre être exhaustif, ce chapitre croise des perspectives strictement académiques de l'INJEP et de l'IFMA avec le regard particulier d'acteurs de l'articulation entre acteurs associatifs et secteur académique, veillant à s'en inspirer et œuvrant à rendre le plus accessibles possibles les travaux publiés.

- L'INJEP synthétise le processus de réflexion qui a mené à la publication en 2021 d'un ouvrage sur les spécificités des MSE des associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP) à la Documentation française.
- Le FONJEP retrace les grandes étapes du travail mené dès 2017, œuvrant à la mise en dialogue entre acteurs académiques et acteurs associatifs, pour concevoir conjointement des dispositifs de sensibilisation et outillages accessibles au plus grand nombre de l'éducation populaire.
- L'IFMA synthétise les origines et angles de travail sur les modèles socio-économiques d'intérêt général et dresse un tour d'horizon des recherches en cours sur cette thématique aujourd'hui.

La troisième partie est constituée des témoignages d'accompagnateurs : tant l'urgence des besoins des associations que la complexité des modèles socio-économiques d'intérêt général ont fait de la thématique un défi majeur pour l'écosystème. Les dernières années ont vu l'émergence d'accompagnateurs pionniers, expérimentant différentes démarches pour adresser ces enjeux au plus près des besoins des dirigeants associatifs.

- Une perspective territoriale : le Mouvement Associatif des Hauts de France retrace l'émergence et les fruits d'une dynamique collective d'accompagnateurs régionaux sur les modèles socio-économiques de son territoire.
- Un exemple d'une tête de réseau : la Fédération des Centres Sociaux de France partage la manière dont son réseau s'est saisi de cet enjeu dès 2014, pour mener aujourd'hui au développement de parcours collectifs d'accompagnement des Centres Sociaux, portés en interne.
- L'institut IDEAS partage la manière dont les réflexions sur les modèles socio-économiques et notamment travaux de l'IFMA ont permis d'impulser une démarche de recherche participative.
- Une expérimentation de fondation : la fondation GRDF détaille le parcours dédié aux questions de modèles socio-économiques qui a été proposé à six de ses bénéficiaires en 2023.
- L'Avise esquisse un tour d'horizon des accompagnements du monde de l'ESS réalisés par ses programmes et ses partenaires.
- Enfin, l'ADASI souligne la diversité des modalités et des apports d'accompagnements en matière de modèles socio-économiques et met en avant leurs facteurs clés de succès.

La quatrième partie regroupe des approfondissements sur les leviers : s'ils sont complémentaires et interdépendants, une analyse rigoureuse nécessite des explorations spécifiques pour en comprendre les tendances et défis particuliers. C'est la proposition de ce chapitre, dans lequel :

- La Fonda propose un éclairage des évolutions constatées sur les richesses humaines tant bénévoles que salariées du secteur associatif. La diversité des types et modalités de contributions humaines à un projet commun nécessite une capacité de coopération interne – un enjeu clé pour la robustesse d'un modèle socio-économique. La Fonda souligne en conclusion que cette capacité interne est aussi susceptible de nourrir l'articulation à l'externe d'une structure.
- L'Avise fait un tour d'horizon des différents leviers de financement d'un modèle économique d'une entreprise de l'ESS et note l'importance d'identifier les types de financement les plus pertinents pour une structure selon son contexte.
- Enfin le Réseau National des Maisons des Associations rappelle le potentiel des coopérations pour répondre aux défis communs, et partage son engagement à soutenir la capacité des maisons des associations à fédérer différents acteurs dans cette perspective. Les exemples de dynamiques construites à Mulhouse et à Morlaix éclairent la nécessité d'ingénierie et méthodologie pour accompagner l'émergence, la structuration et la pérennisation de ces communautés d'action.

A la conclusion de ces perspectives croisées, l'ADASI plaide pour l'articulation entre réflexions stratégiques et travaux sur le modèle socio-économique. Enfin, Le Rameau clôture avec un « récit collectif » donnant à voir la diversité des contributeurs et perspectives qui ont permis la qualification des défis et leviers propres aux modèles socio-économiques d'intérêt général et au déploiement d'outils pour nourrir les réflexions des dirigeants.

**INTRODUCTION**

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF	2
<i>Le chemin parcouru depuis la publication « typologie des modèles de ressources financières des associations » en 2014</i>	
DJEPVA	3
<i>Les enjeux des modèles socio-économiques. Le point de vue des responsables de la politique publique sur la vie associative</i>	
CESE	4
<i>Un contexte en évolution ? Retour sur les enseignements clés du rapport sur le financement des associations paru en 2024</i>	

RECHERCHE ET MSE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL : ÉCLAIRAGES DE TRAVAUX ACADÉMIQUES RÉALISÉS, EN COURS ET À VENIR

INJEP	5
<i>Les modèles socio-économiques : perspectives et devenir à l'INJEP</i>	
FONJEP	6
<i>L'outillage sur les modèles socio-économiques dans le champ de l'éducation populaire</i>	
IFMA	7
<i>Modèles socio-économiques d'intérêt général et création de valeur : de nouvelles recherches utiles au monde associatif</i>	

ACCOMPAGNEMENT ET MSE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL : TÉMOIGNAGES DE PRATICIENS

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF Hauts-de-France LA Régional Hauts de France	9
<i>Comment un territoire se saisit de la question des MSE d'intérêt général ?</i>	
FEDERATION DES CENTRES SOCIAUX DE FRANCE	10
<i>Comment une tête de réseau anime et nourrit les réflexions MSE au sein de son réseau ?</i>	
INSTITUT IDEAS	11
<i>Place de la question modèle socio-économiques dans les pratiques : éclairages d'un accompagnateur des gouvernances associatives</i>	
FONDATION GRDF	12
<i>La mise en place par une fondation de parcours collectifs d'accompagnement aux modèles socio-économiques : enseignements et perspectives</i>	
AVISE	13
<i>Se faire accompagner dans l'élaboration et l'évolution de son modèle socio-économique</i>	
ADASI	13
<i>Périmètre, apports et facteurs clés de succès des accompagnements dédiés aux modèles socio-économiques d'intérêt général</i>	

LEVIERS DES MSE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL : TENDANCES ET POINTS CLÉS

Levier richesses humaines : La FONDA	15
<i>Engagement individuel, engagement collectif et engagements des collectifs</i>	
Levier financier : AVISE	16
<i>Les leviers de financement</i>	
Levier partenarial : RNMA – Réseau National des Maisons des Associations	17
<i>La coopération pour répondre aux défis des territoires</i>	

CONCLUSION

ADASI	18
<i>De la nécessité absolue d'articuler réflexions sur les modèles socio-économiques et réflexions stratégiques !</i>	
LE RAMEAU	19
<i>Vers de nouveaux équilibres socio-économiques</i>	

INTRODUCTION

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

Le chemin parcouru depuis la publication « typologie des modèles de ressources financières des associations » en 2014

Rassemblant, au travers de ses membres, plus de 700 000 associations, le Mouvement associatif représente plus de la moitié des associations en France. Il couvre différents champs d'activités (sport, culture, jeunesse, éducation populaire, solidarité internationale, sanitaire, social, environnement...) et est présent dans 13 régions françaises.

Il y a un peu plus de 10 ans, nous portions avec un certain nombre d'acteurs associatifs nationaux une vision renouvelée des modèles socio-économiques associatifs. Notre but était de contribuer collectivement à faire valoir l'existence et l'importance d'une économie privée à but non lucratif empreinte de ses spécificités fondées sur la proximité, la résilience et la sobriété, de mettre en lumière ses caractéristiques propres vis-à-vis de l'économie privée lucrative et de l'Etat social. Depuis, cette production collective a largement irrigué notre écosystème, tant au niveau des associations elles-mêmes, que des acteurs avec lesquels elles sont en lien régulier.

Le Mouvement associatif contribue dans la durée à porter cette voix dans ses actions de plaidoyer au niveau français et européen mais aussi, dans le développement de différents projets. Un certain nombre d'étapes ont été franchies, mais beaucoup de défis restent devant nous dans un contexte politique, économique et social extrêmement complexe. Ces défis sont à la fois collectifs, à relever dans le cadre d'alliances très larges, mais aussi à inscrire dans une démarche individuelle exigeante au sein de chacune de nos organisations.

Le premier et probablement le plus prégnant touche au fondement de l'action associative. Il consiste aujourd'hui à bénéficier de l'espace suffisant pour mettre en débat, construire et faire vivre nos projets associatifs et y adosser le modèle socio-économique adapté. Il s'agit en d'autres termes de trouver les moyens de dégager des marges de manœuvre pour (re)créer des espaces de débats au sein de nos associations, des espaces où se forment des idées nouvelles, des utopies qui seront les premières pierres à la construction puis, à l'évolution de ce projet associatif. Préserver collectivement les fondements de la

loi de 1901, cette loi de liberté qui est une formidable opportunité de participation démocratique et d'innovation sociale pour celles et ceux qui souhaitent s'y engager est donc un enjeu central. Le récent avis du CESE adopté en juin dernier pointe très clairement ce lien entre libertés associatives et modalités de financements, dans un contexte de rétrécissement des libertés publiques.

Le second défi réside dans le fait de trouver collectivement, mais aussi au sein de chacune de nos associations, les leviers nécessaires pour freiner la bureaucratiation de l'action associative liée à l'évolution des modalités partenariales et de contractualisation avec nos financeurs publics comme privés. Elle constitue elle aussi une entrave réelle à cette liberté de s'associer et de développer des actions selon des modalités propres au tissu associatif. Ainsi, il nous faut sans relâche résister collectivement et individuellement pour faire valoir l'importance de soutenir l'initiative associative, en s'appuyant notamment sur ces riches travaux dédiés aux modèles socio-économiques associatifs. C'est par ce biais que nous pourrions dépasser l'écueil de l'isomorphisme marchand qui traverse largement le secteur, mais aussi une tendance de fond qui consiste à vouloir positionner les associations en tant qu'opératrices de politiques publiques.

Autre pilier des modèles socio-économiques autre défi, celui de continuer à faire vivre des logiques d'alliances pour porter ces spécificités, en dépassant les logiques de compétition. Chacune et chacun est conscient que pour nos associations coopérer et s'allier est un exercice exigeant parfois insurmontable, dans un contexte de contraction des financements, et de risque réel de survie pour un nombre de plus en plus important d'associations. Pourtant, nous savons que c'est en trou-

vant là encore, collectivement une certaine latitude pour construire et mettre en œuvre des actions collectives en fonction des regards et des contributions de chacun, que nous pouvons asseoir la singularité de notre action, tant dans ce qu'elle produit, que dans les ressources mobilisées pour y parvenir. De nombreux travaux et actions inspirants ont été réalisés ces dernières années sur le sujet qui nous fournissent différentes clés pour faire vivre ces logiques de coopération.

Nous aurions pu commencer par ce défi tant il est majeur dans ces travaux sur les modèles socio-économiques et consubstantiel à l'action associative. Il s'agit de veiller, prendre soin et penser la mobilisation des richesses humaines bénévoles, salariées et volontaires qui sont au fondement de l'action de nos structures. Les enjeux qui restent devant nous sont nombreux tant nous constatons toutes et tous une évolution forte des modalités d'engagement bénévole, de même qu'une perte d'attractivité des métiers associatif. Nous avons pour nous la question du sens, mais au-delà, il s'agit de penser collectivement et individuellement une organisation du travail associatif et des modalités de fonctionnement interne, de gouvernance qui tiennent compte de l'évolution de ces souhaits d'engagement bénévole ainsi que du rapport au travail concernant les équipes salariées.

Enfin, de manière plus transversale, ces travaux enga-

gés sur la question des modèles socio-économiques nous interrogent plus globalement sur la question de la valeur créée au sein des associations, des changements auxquels elles contribuent sur leurs territoires à travers la mise en œuvre de leur action collective. Différents travaux ont été engagés en ce sens ces dernières années pour porter un autre regard sur ce que produit l'action associative. Il s'agit aujourd'hui de mutualiser les conclusions de ces travaux pour créer du commun qui vienne nourrir une vision de l'action associative toujours plus fidèle à ces modalités d'intervention et les combiner utilement avec ces travaux sur les modèles socio-économiques.

Résister, trouver des marges de manœuvres, coopérer, porter collectivement cette économie et ce modèle non lucratif tels sont les principes d'action qui guident Le Mouvement associatif, ses membres et ses partenaires. Le guide qui nous est proposé aujourd'hui est une contribution précieuse dont nous pouvons nous saisir pour relever les défis qui s'offrent à nous, nous remercions chaleureusement l'ADASI pour son engagement continu sur ces sujets et pour la qualité des travaux réalisés.

*MATHIEU BELLAY, Administrateur,
Le Mouvement Associatif
MARION BOINOT, Déléguée générale adjointe,
Le Mouvement associatif*

DJEPVA

Les enjeux des modèles socio-économiques. Le point de vue des responsables de la politique publique sur la vie associative

Au sein du ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, la direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) élabore et pilote les politiques en faveur des jeunes, de l'engagement, de l'éducation populaire.

Depuis 20 ans, les trois leviers constituant les modèles socio-économiques d'intérêt général font l'objet d'analyses et de débats toujours plus aboutis. De la compréhension de ces modèles, il est possible d'envisager des scénarios d'avenir pour chaque association qui pourra être accompagnée pour passer du souhait aux actes.

Or, les associations représentent un enjeu majeur à la fois pour notre économie, puisqu'elles génèrent un nombre d'emplois supérieur au secteur de la construction et quasi-équivalent au commerce de détail, et pour notre société, avec environ 12,5 millions de personnes engagées dans une association au moins, dont 5,5 millions en action chaque semaine, dans le social, la santé, les sports, la culture, l'environnement... Si nous relevons, en outre, qu'au moins la moitié des associations entretiennent des relations financières avec des collectivités publiques et que le budget consolidé du secteur dépasse 110 milliards d'euros, contribuant entre 3,5 % et 4 % du PIB, personne ne peut faire l'impasse sur les enjeux du secteur.

Dans un contexte économique, social, international qui impacte parfois durement les associations, l'équi-

libre entre les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques locales, est un challenge permanent pour bon nombre d'acteurs associatifs. Le changement dans ces organisations est si fréquent qu'il faut en comprendre les ressorts internes et externes pour apprendre à les anticiper et pour être accompagné au changement.

Grâce notamment aux travaux répertoriés dans la revue de littérature produite par l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) et au dossier annuel sur les avancées sur les modèles socio-économiques d'intérêt général publié par Juris Associations, nous pouvons nous approprier les enjeux et les pratiques pour anticiper les changements, conforter le fait associatif voire réinventer les modèles associatifs.

Pierre après pierre, nous construisons et aidons nos partenaires à créer les outils pour passer de la compréhension avec la recherche, à la compétence par la formation, puis à l'accompagnement avec Guid'Asso. C'est un travail de co-production public – privé qui s'enrichit naturellement d'autres axes de travail. Les simplifications juridique et numérique permettent ainsi

aux dirigeants de se consacrer pleinement à l'avenir de leur organisation plutôt que de remplir des formulaires. Le développement des parcours des bénévoles pour assurer la croissance du nombre d'engagés ainsi que leur formation et leur montée en compétences à la gestion associative et, enfin, le renouvellement des instances dirigeantes, sont essentiels pour assurer la pérennité du secteur associatif.

La politique publique en faveur du développement de la vie associative forme donc un tout dont chaque action et chaque mesure participent à renforcer les modèles socio-économiques des associations.

THIBAUT DE SAINT POL, Directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

CESE

Un contexte en évolution ? Retour sur les enseignements clés du rapport sur le financement des associations paru en 2024

Le Conseil économique, social et environnemental est la 3ème chambre constitutionnelle et l'assemblée consultative de notre République. A ce titre, il conseille le Gouvernement et le Parlement, représente les organisations de la société civile et associe les citoyens à la vie démocratique.

Le secteur associatif joue un rôle central dans la société française en contribuant à des domaines clés tels que : la santé, l'action sociale, l'éducation populaire ou l'environnement. Les associations assurent des services d'intérêt général qui participent à la cohésion sociale et à la vitalité démocratique. Elles maillent l'ensemble du territoire, animent la vie locale, emploient 10% des salariés du privé et, au global, contribuent à hauteur de 113 milliards d'euros, soit 3 points de PIB.

Ainsi, leur contribution à l'économie, à la société et à la démocratie est indéniable. Toutefois, depuis deux décennies, les difficultés qu'elles rencontrent sont croissantes. Depuis deux décennies, elles sont confrontées à une transformation de leur modèle économique, causée par la baisse des subventions publiques et la montée des logiques concurrentielles. Entre 2005 et 2020, la part des subventions a chuté de 41 % et ne représente plus qu'un cinquième du financement des associations.

De plus, leur nature a changé : les financements publics sont désormais souvent alloués sous forme d'appels à projets, de courte durée, orientés vers des résultats immédiats, plutôt que sur un financement pérenne de leur fonctionnement.

Cette évolution pousse les associations à adopter des pratiques managériales et à diversifier leurs sources de financement, notamment par des cotisations, le mécénat ou des commandes publiques. Toutefois, cette « gestionnarisation » fragilise leur indépendance et leur mission première d'utilité sociale, conduisant à une perte de sens au sein du secteur associatif.

Cette situation a été aggravée par la crise inflationniste de 2022-2023 et les derniers projets de lois de finance annoncent un horizon toujours plus sombre pour la vie associative française.

C'est pourquoi le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) s'est saisi de ce sujet majeur. Dans son avis « Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique », il a dressé un constat alarmant qui pointe la fragilisation non seulement financière, mais aussi démocratique, du secteur associatif. Pour y répondre, le CESE a formulé 20 préconisations dans l'avis adopté à l'unanimité le 28 mai 2024. Celles-ci s'articulent autour de trois axes majeurs.

Premièrement, il recommande d'augmenter et de sécuriser les subventions publiques en fixant un objectif de 2,5 % du budget de l'État pour les associations, dédiant au secteur une loi de programmation pluriannuelle de financement. Il suggère aussi de réviser la base légale de ces subventions : ne pas appliquer les régimes d'aides d'État aux activités d'intérêt général et intégrer au niveau européen les activités associatives non-lucratives dans le champ de l'intérêt général.

Deuxièmement, il propose de nouveaux leviers de financement, notamment en transformant la déductibilité des dons en crédit d'impôt pour les non-imposables et en créant un fonds national pour soutenir la vie associative et l'interpellation citoyenne, cogéré sur le modèle du FDVA ou du Fonjep.

Troisièmement, pour renforcer l'indépendance des associations, le CESE préconise l'abrogation du contrat d'engagement républicain et propose de lui substituer la charte d'engagements réciproques entre l'État, les collectivités territoriales et Le Mouvement associatif.

MARTIN BOBEL et DOMINIQUE JOSEPH, Rapporteurs du CESE.

RECHERCHE ET MSE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL : ÉCLAIRAGES DE TRAVAUX ACADÉMIQUES RÉALISÉS, EN COURS ET À VENIR

INJEP

Les modèles socio-économiques : perspectives et devenir à l'INJEP

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) est un service à compétence nationale rattaché à la DJEPVA, ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. L'institut porte une mission d'observatoire, d'expertise et de pôle de ressources pour l'ensemble des acteurs des champs de la jeunesse, de la vie associative, de l'éducation populaire et du sport.

POURQUOI S'INTÉRESSER AUX MODÈLES SOCIOÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS JEP ?

Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP) ont longtemps été subordonnés à la logique politique de leur projet associatif à visée émancipatrice et fondée sur la promotion d'une citoyenneté active pour leurs publics (Juan, Lavoie, 2019). Mais la pérennisation du projet fondateur (émancipation, éducation, transformation) a été permise en raison de la nature de relations entretenues avec les pouvoirs publics. En effet, si le secteur a cherché dans son projet fondateur à se distancer des modèles institutionnels, il est devenu au cours du 20ème siècle, l'un des partenaires historiques des pouvoirs publics. Ces relations partenariales de proximité, si elles ont permis aux structures JEP de longtemps se préserver de la question des modèles économiques, ont abouti à d'autres effets sur le projet associatif : le développement urbain au cours de la seconde moitié du 20ème siècle a entraîné la construction d'équipements socio-culturels et de loisirs en territoires, développant les pratiques de gestion d'établissements et la professionnalisation rapide du secteur (Besse, Porte, 2021). Largement dotés par des fonds publics, le secteur est aujourd'hui fragilisé par la transformation de l'affectation des ressources publiques et le passage d'une régulation tutélaire (encadrement de l'activité par les pouvoirs publics en qualité de « tuteurs ») à une régulation concurrentielle (mise en concurrence administrative sur le principe du marché commande publique/appels à projets déjà pratiqués depuis des décennies par certains secteurs). Ainsi, la question des MSE est devenue cruciale pour le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire.

CONSTRUIRE UN OUVRAGE DE RÉFÉRENCE À LA CROISÉE DES SAVOIRS

L'INJEP a rejoint les réflexions sur les modèles socio-économiques (MSE) du FONJEP début 2019, dans le cadre d'une mise en perspective des conclusions des expérimentations présentées lors de l'assemblée générale de juin 2019. L'objectif initial était de vulgariser les

grands courants théoriques des recherches sur les MSE auprès des acteurs du secteur jeunesse, éducation populaire, et vie associative (JEP).

Si la publication d'un ouvrage sur les MSE à la Documentation française n'a pas été prévue au départ, les discussions qui ont suivi l'assemblée générale ont conduit l'INJEP à prendre en charge sa réalisation. L'ouvrage est pensé à l'intersection entre la production de connaissances, les politiques publiques et les acteurs du terrain. Les chapitres combinent à la fois des analyses théoriques et des entretiens approfondis avec des acteurs du secteur. Le plan de l'ouvrage s'articule autour de trois grandes parties : historique pour comprendre de quelle manière l'économie des associations a pu évoluer, typologique pour catégoriser les différents MSE, et enfin territoriale pour cerner les implications des réseaux locaux et des modalités de coopérations sur les modèles socio-économiques (travaux qui restent cependant à développer). Ensuite, poursuivant la posture des expérimentateurs du FONJEP, nous avons choisi de donner une voix aux recherches, enquêtes, acteurs qui pensent l'économie des associations dans leur encastrement social et politique en prenant en compte à la fois leur ressources monétaires et non monétaires. Éviter sur ce point un malentendu. Il ne s'agit pas de taire une partie des analyses plus classiques du fait associatif, mais plutôt de valoriser celles qui parviennent davantage à rendre compte des spécificités du secteur et qui sont aussi plus en accord avec les valeurs portées au sein du secteur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

Deux défis principaux ont émergé dans le cadre de ce projet : tout d'abord, il n'existe pas de travaux historiques synthétisant l'économie des associations, ce qui nécessite un effort de recherche accéléré afin de respecter l'échéance de publication à la Documentation française. Ensuite, la dimension territoriale doit permettre d'aborder une diversité d'échelles, allant de l'ultra-local à l'international, au moins au niveau européen. Il est donc essentiel que toutes ces échelles soient correctement représentées. Dans une volonté de mise en évidence de diversité de posture dans la recherche plusieurs approches à la fois techniques et

interventionnelles sont représentées dans l'ouvrage : des expertises fondées tant sur de la recherche-action ou des processus de recherche participative que sur de la production de connaissances plus traditionnelles c'est-à-dire plus distanciées du terrain (et donc des acteurs JEP). L'ouvrage est publié en octobre 2021 et présenté au grand public en décembre de la même année¹.

ALLER PLUS LOIN DANS LA VULGARISATION

L'un des objectifs partagés avec le FONJEP était de diffuser les résultats de l'ouvrage afin de les rendre accessibles à l'ensemble des acteurs concernés (agents, décideurs, associations), tout en proposant des méthodes et des outils opérationnels. Si l'ouvrage avait été pensé pour être accessible au plus grand nombre, il s'est, dès sa publication, retrouvé principalement mobilisé et cité par des experts du secteur et des chercheurs. Constatant cela, nous avons décidé, dans un second temps, de créer une fiche repères en format recto-verso². Cette fiche synthétise de manière très concise les différentes grilles de lecture des modèles socioéconomiques présentées dans l'ouvrage, en mettant en lumière leurs avantages et leurs limites respectives. La fiche a rapidement trouvé une utilité auprès des associations, qui s'en servent comme un outil pratique pour mieux comprendre et analyser leur propre modèle économique. Ces grilles de lecture permettent ainsi aux acteurs d'interroger le modèle socio-économique d'une association en le comparant à des référentiels déjà existants, tels que ceux de KPMG et de la CPCA enrichie, ou encore en analysant les spécificités de leur propre modèle sous l'angle de l'économie plurielle et de la grille d'analyse proposée par Maité Juan et Jean Louis Laville. Elle a également été adoptée par les étudiants du master Développement & Expertise de l'Économie Sociale de Sciences Po Grenoble, puisque je l'ai utilisé comme support pédagogique.

ALLER PLUS LOIN DANS LA TERRITORIALISATION

Lors des rencontres nationales du réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS) 2023, j'ai choisi d'explorer les liens entre les modèles socio-économiques associatifs et le territoire, en m'appuyant sur les travaux de Maité Juan et Jean Louis Laville, réalisés notamment dans le cadre des expérimentations du FONJEP, sur les dynamiques de coopérations territoriales. Mon objectif était de prolonger leur réflexion en questionnant la manière dont les logiques territoriales influencent, voire contraignent, les modèles économiques des associations locales. Pour cela, je me suis posé plusieurs questions : comment intégrer dans l'analyse des modèles socio-économiques associatifs les spécificités territoriales qui influencent ces modèles ? Quels sont les indicateurs, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, qui permettraient de rendre compte de ces dynamiques territoriales ? En cherchant des réponses à ces interrogations, j'ai proposé une approche qui prend en compte non seulement les caractéristiques socio-économiques locales, mais aussi les ressources qui échappent au territoire, et, dans une certaine mesure, aux associations elles-mêmes. Ces ressources participent d'un phénomène de «déterritorialisation» où des flux de ressources externes influencent les modèles associatifs sans être directement contrôlés par les acteurs locaux. Par ailleurs, j'ai proposé d'étudier les ressources non monétaires qui circulent entre les acteurs privés du territoire, incluant les entreprises mais aussi les autres composantes de l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette approche permet de mieux comprendre comment ces échanges de ressources, souvent informels, contribuent à la structuration et à la pérennité des modèles socio-économiques des associations à l'échelle locale. À ce jour, ce travail reste à approfondir et à publier. Un nouveau projet pour l'INJEP ?

MATHILDE RENAULT-TINACCI,
Chargée de recherche à l'INJEP

FONJEP

L'outillage sur les modèles socio-économiques dans le champ de l'éducation populaire

Le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep) est un organisme cogéré par l'État, les collectivités et les associations créé en 1964. Véritable pôle de ressources, il a pour mission de renforcer le développement des projets associatifs de jeunesse et d'éducation populaire.

Le Fonjep, en collaboration avec le Cnajep, s'est engagé dès 2017 dans des travaux autour des modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire. Cette démarche s'est appuyée sur un travail approfondi réunissant 12 associations de jeunesse et d'éducation populaire, une enquête im-

pliant plus de 4000 acteurs du secteur, ainsi que des entretiens individuels. De ces efforts, quatre axes majeurs sont apparus : la nécessité de capitaliser, de diffuser l'information, d'accompagner et d'expé-

Ces constats ont été le point de départ de démarches

– 1/ <https://injep.fr/publication/les-modeles-socio-economiques-des-associations-specificites-et-approches-plurielles/>
– 2/ <https://injep.fr/publication/les-modeles-socio-economiques-des-associations-diversite-des-approches/>

concrètes. Des groupes de travail pérennes ont été instaurés, des expérimentations ont été lancées, réunissant quatre équipes de recherche et 45 associations pour aborder en profondeur les modèles socio-économiques. Ce processus a donné lieu à des analyses tant au niveau national qu'au niveau européen dont les premiers résultats ont été partagés dans un livret en 2019.

En 2020, une nouvelle enquête MSE a révélé des besoins en ingénierie et en accompagnement via la création de nouveaux partenariats et formes de coopérations, ainsi qu'un appui à la valorisation des actions auprès des partenaires financiers.

La prise en compte des impacts de la crise sanitaire dans cette enquête a permis de mettre en lumière les territoires en difficulté et les mobilisations internes sur lesquelles les associations ont pu s'appuyer. Ces enseignements, détaillés par la suite, ont nourri nos stratégies d'action.

Nous avons amorcé des travaux d'expérimentations nationaux et régionaux, tout en gardant la même volonté : en faire bénéficier le plus grand nombre d'associations et de partenaires. Nous avons ainsi accompagné un duo inédit entre chercheurs avec la Fondation Maison Science de l'Homme et les têtes de réseau nationales. Ce duo a ainsi collaboré pour aboutir à des travaux accessibles à tous.

Nous avons poursuivi notre tour de France en permettant à plus de 500 partenaires associatifs et services déconcentrés de l'Etat, de bénéficier, grâce aux délégués régionaux du Fonjep et aux Drajés, de sessions de sensibilisation aux travaux sur les modèles socio-économiques pour susciter l'inspiration. Dans ce tour de France, nous avons fait une halte dans les Hauts de France, puisque des travaux régionaux ont été financés par le Fonjep afin de permettre à un territoire de travailler sur les modèles socio-économiques en y incluant toutes les parties prenantes, accompagnatrices d'associations : têtes de réseau, Guid'asso, DLA... Durant 2022-2023, tous ces acteurs ont travaillé en étroite collaboration avec la Fondation Maison Science de l'Homme.

En 2023, le Fonjep, désireux de combler le fossé entre la recherche académique et ses applications pratiques a créé, testé et fabriqué le kit JEP 'Ambitions, une ressource conçue pour guider toutes les associations désireuses d'explorer, d'analyser, de questionner voire de renouveler leur modèle socio-économique. Notons que les quatre équipes de recherche ont aussi été invitées à découvrir la traduction de leurs travaux en testant les différents outils disponibles dans ce kit.

C'est cet engagement au long court sur les MSE qui per-

met aujourd'hui au Fonjep de mener un nouveau projet autour de l'évaluation des actions associatives. Il trouve pour partie sa source dans les recommandations d'ATEMIS, qui soulignait l'importance de l'évaluation pour repenser les MSE associatifs, ainsi que dans les travaux de l'INJEP sur les enjeux de cette action, de ses méthodes et de ses pratiques afin de dépasser l'évaluation dite « contrainte ». En effet, les parties prenantes (associations et financeurs) portent bien souvent des regards distincts, voire contradictoires sur cet enjeu « évaluatif » tant ses dimensions sont multiples : institutionnelles, idéologiques, stratégiques, culturelles, organisationnelles, opérationnelles ...).

Nous avons donc initié ce projet par des états de l'art basés sur la revue de littérature de l'INJEP intitulée « Evaluation des associations en France » et sur le rapport ministériel « Evaluation des actions associatives » initié à la demande de l'ancienne secrétaire d'Etat Sarah El Haïry, interrogeant le développement de l'évaluation des actions associatives dans le contexte des politiques publiques.

Puis, en janvier 2024, avec la même rigueur et le même engagement qui ont été déployés dans sa démarche MSE, le Fonjep a sélectionné cinq équipes de chercheurs pour accompagner des 10 binômes associations/pouvoirs publics dans des expérimentations à différentes échelles territoriales durant deux ans 2025-2026.

Le dialogue et la participation du plus grand nombre sera en effet le principe premier de cette recherche participative. Plus encore, la diversité des actions associatives étudiées, des échelles territoriales investiguées et des institutions retenues incarnent la volonté du Fonjep de répondre aux besoins de connaissances exprimés tout au long des travaux sur les MSE. L'ambition est en effet d'identifier et/ou d'expérimenter, sans a priori, des processus évaluatifs coconstruits qui soient à même, demain, d'être inspirants pour nombre de parties prenantes désireuses de révéler « autrement » la valeur créée par l'éducation populaire, notamment en direction de la jeunesse.

Enfin, retenons qu'un appel à contribution nationale a été mis en ligne pour identifier d'autres expérimentations, d'autres ressources axées sur cet enjeu de co-construction. Qu'elles soient en cours ou à venir, le Fonjep veillera à les diffuser afin que les initiatives soient valorisées notamment auprès de l'Etat, des collectivités et des associations.

*NOURIA DUTHOIT-MESSAOUDI,
Déléguée générale, Fonjep*

IFMA

Modèles socio-économiques d'intérêt général et création de valeur : de nouvelles recherches utiles au monde associatif

L'Institut Français du Monde Associatif (IFMA) a pour mission de répondre aux besoins de connaissance du monde associatif en mobilisant la recherche. Son programme de connaissance sur les modèles socio-économiques et la création de valeur témoigne de l'intérêt d'un rapprochement entre acteurs et chercheurs.

NOTRE POINT DE DÉPART : COMPRENDRE LES BESOINS DU MONDE ASSOCIATIF

A la création de l'Institut en 2019, une consultation nationale inédite sur les besoins de connaissance du monde associatif³ pointe les MSE et la création de valeur sociétale comme des enjeux majeurs.

Pour mieux décrire ces besoins de connaissance, l'Institut lance un groupe de travail d'une quarantaine d'acteurs et de chercheurs en 2021, sous le pilotage de Laurent Gardin (Université Polytechnique des Hauts-de-France) et d'Elena Lasida (Institut Catholique de Paris) et sous le pilotage stratégique de Yannick Blanc, Président de l'Institut.

Réuni à trois reprises, ce groupe exploratoire fait s'exprimer les associations sur leurs besoins, il croise ces besoins avec un état de la littérature existante puis, il préconise des pistes de recherche pour combler les angles morts de la connaissance⁴.

SOUTENIR LA RECHERCHE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ASSOCIATIONS

Partant des préconisations du groupe de travail, l'Institut lance en 2022 un programme de soutien à des recherches participatives pour répondre à 3 grands axes :

→ Renforcer la connaissance des spécificités des MSE et de la valeur créée par les associations

Interroger d'un même élan MSE associatifs et création de valeur permet de mieux comprendre ce qui caractérise la fonction socio-politique associative (innovation sociale, interpellation/inspiration des politiques publiques, espaces de lien social et de délibération). Cet axe questionne également les spécificités du modèle associatif au regard des modèles d'influence publique, notamment issus de la commande publique ou encore, les modèles d'influence marchands à travers l'entrepreneuriat social.

→ Renforcer l'outillage stratégique des associations pour un meilleur pilotage des trois leviers sur lesquels reposent leurs MSE

Pour piloter son projet associatif, il est important de mieux comprendre les processus par lesquels l'engagement ou la coopération contribuent à la création de valeur et aux MSE associatifs. Mieux saisir les incidences des évolutions des financements sur son projet associatif est également un enjeu de connaissance nécessaire pour s'adapter et nourrir un dialogue constructif avec

ses partenaires.

→ Analyser les processus évaluatifs en tant que démarches stratégiques et délibératives productrices de valeur

L'évaluation est en pratique bien souvent perçue par les associations dans une fonction limitée à rendre compte, voire justifier, des résultats de son action auprès de ses financeurs. De nouvelles connaissances sont nécessaires pour déployer des méthodes d'évaluation permettant de révéler la valeur créée, de mettre en discussion les apprentissages, et de construire collectivement des stratégies.

SEPT NOUVELLES RECHERCHES POUR UNE MEILLEURE (RE)CONNAISSANCE ET UN MEILLEUR OUTILLAGE STRATÉGIQUE DES ASSOCIATIONS

Notre programme de soutien a pris la forme d'un Appel à Manifestation d'Intérêt de recherche soutenu par plusieurs partenaires⁵ et qui a retenu 7 projets, présentés ci-dessous :

- Une recherche conduite avec IDEAS porte sur l'appropriation de la question du MSE au sein des gouvernances associatives, et sur les modalités de délibération collective sur cette thématique⁶.
- MJC de France porte un projet qui vise à mesurer la valeur produite par le réseau des MJC et à documenter la place des pratiques évaluatives dans la vie et la gouvernance de ce réseau⁷.
- Une recherche s'appuie sur la méthode de l'éthno-comptabilité pour évaluer la production de valeur associative et comprendre comment comptent les acteurs, selon leurs propres cadres de références⁸.
- Une recherche développe un cadre d'échanges entre dirigeants associatifs pour appuyer leurs réflexions stratégiques et capitaliser un socle de compétences partagées sur une plateforme collaborative⁹.
- Un projet étudie les formes émergentes et innovantes des Partenariats Public-Privé-Particuliers à travers les Conventions de Réciprocités¹⁰.

Une analyse le rôle de soutien à la coopération d'un centre ressources politique de la ville départemental, et les conditions de constitution et de développement d'un « patrimoine immatériel »¹¹.

Un dernier projet interroge les conditions d'une économie associative non-marchande et non-lucrative, ainsi que les perspectives socio-économiques d'expérimentation d'autres voies de financement libérées des

– 3/ Institut français du Monde associatif, « Quels besoins de connaissance du monde associatif ? », févr. 2021 ; v. JA 2020, n°629, p.14 ; JA 2021, n°634, p.11.

– 4/ Les résultats du groupe de travail sont consultables sur le site de l'Institut ; <https://institutfrancaisdumondeassociatif.org/wp-content/uploads/2022/11/Compte-rendu-GT-MSE-et-creation-de-valeur-IFMA.pdf>

– 5/ Institut Caisse des Dépôts pour la Recherche, KPMG, INJEP, FONJEP.

– 6/ Suzanne Chami, Julien Kleszczowski, Adrien Laurent, « Les modèles socio-économiques à l'épreuve du terrain : quelles pratiques stratégiques des associations ? »

– 7/ Patrick Chenu, Romain Demissy, « co-construction d'une évaluation stratégique dans le réseau des MJC »

– 8/ David Frati, Romain Gallart, Rachid Najmaoui, « Comment compte une institution ? Etude de la création de valeur non-monnaire dans les associations humanitaires et caritatives en Ile-de-France ». <https://cabanerecherche.fr/wp-content/uploads/2024/06/cabane-elancoeur-rapport-v5-mai2024-lowq-2.pdf>

– 9/ Juliette Peres, Magalie Marais, Delphine Vallade, Claire Moreau, « Vers des communs de gestion associative »

– 10/ Benjamin Chow-Petit, Antoine Burret, Christian Mahieu, « Partenariats Public-Privé-Particuliers : les conventions de réciprocité »

– 11/ Vincent Havage, Sandro De Gasparo, « Le patrimoine immatériel à l'aune du travail réel : enjeux économiques »

principes de concurrence, de rentabilité, et de performance¹².

L'ensemble de ces recherches permet de mieux comprendre l'apport des associations à la société et à la démocratie, de documenter les articulations entre création de valeur et MSE, d'accompagner les réflexions stratégiques des acteurs et de renforcer le dialogue avec leurs partenaires publics et privés.

En soutenant prioritairement des projets en recherche participative, l'Institut fait le pari de la co-production

de connaissances entre acteurs et chercheurs, pour capitaliser sur les savoir-faire associatifs et pour répondre aux besoins des associations.

Retrouvez l'ensemble des travaux de l'Institut et de ses lauréats sur son espace ressources sur les modèles socio-économiques et la création de valeur !

FLORIAN COVELLI, Délégué général, Institut français du Monde associatif

ACCOMPAGNEMENT ET MSE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL : TÉMOIGNAGES DE PRATICIENS

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF HAUTS-DE-FRANCE LA RÉGIONAL HAUTS DE FRANCE

Comment un territoire se saisit de la question des MSE d'intérêt général ?

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif public qui permet aux structures employeuses de l'économie sociale et solidaire de bénéficier d'accompagnements sur-mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois.

Opéré à l'échelle nationale par l'Avisé, il est présent sur tout le territoire via ses différents opérateurs et porté dans les Hauts de France par le Mouvement Associatif.

Le Mouvement associatif Hauts-de-France, tête de réseau régionale regroupant une vingtaine de réseaux adhérents, œuvre pour la représentation, l'accompagnement et l'animation du réseau associatif local. A ce titre, il est apparu important et nécessaire d'investir la question des modèles socio-économiques, dans un contexte mouvant qui amène les associations à s'adapter, faire des choix et maîtriser leur stratégie.

L'IMPULSION D'UN FINANCEMENT NATIONAL

Le Mouvement associatif Hauts-de-France a participé à un projet dès 2021 visant à sensibiliser et former les associations de la Région. Cette dynamique impulsée par un financement du Fonjep et complétée par un apport de la Région Hauts-de-France, a permis de réunir des acteurs qui travaillaient déjà sur le sujet, en leur donnant les moyens d'aller plus loin dans la montée en compétence du territoire sur le sujet des MSE. Le projet mené en partenariat avec le Crajep coordonné par la Fédération des centres sociaux Nord-Pas-de-Calais et accompagné par l'ADASI s'est conclu en 2024 sur un bilan positif, grâce à la diversité des acteurs et leur implication.

LA FORTE INTERCONNAISSANCE D'UNE COMMUNAUTÉ D'ACTEURS

Le territoire des Hauts-de-France bénéficie d'une dynamique de réseau forte entre les acteurs de l'accompagnement des associations, ce qui a constitué un terreau fertile pour développer le sujet des MSE. Des temps de sensibilisations et de réflexions ont été proposés au sein de chaque réseau d'accompagnement notamment les réseaux Guid'asso, DLA et CREAP (dispositif régional d'aide à l'emploi). Ces différents dispositifs étant portés et coordonnés par le Mouvement associatif, celui-ci était en bonne position pour mener cette démarche. Des séminaires inter-réseaux réunissant l'ensemble de ces acteurs ont facilité l'échange de pratiques sur le sujet, aidé notamment par l'intervention de l'ADASI et du Rameau. Le projet a permis d'aboutir à l'évolution des outils utilisés par les acteurs, afin d'aller au-delà de la simple analyse financière, en intégrant une analyse MSE dans l'accompagnement des structures. Par ailleurs, 17 têtes de réseaux sectorielles, pour la plupart membre du Mouvement Associatif, ont pu bénéficier d'un parcours d'accompagnement pour analyser

– 12/ Marianne Langlet, Julien Talpin, Jean-Louis Laville, « Quelles consolidations de l'étayage théorique et scientifique pour une Economie associative non-lucrative ? »

leur propre MSE et en définir une projection à 3 ans. Enfin le projet a permis de réaliser et diffuser des fiches repères sur les MSE et d'organiser des webinaires et des temps d'échanges à destination de toutes les associations.

UNE DYNAMIQUE À MAINTENIR

Aujourd'hui, le Mouvement Associatif Hauts-de-France continue de porter cette dynamique, notamment via le développement de formation MSE à destination des bénévoles, et grâce à l'obtention d'un FDVA régional. L'association est régulièrement sollicitée pour inter-

venir auprès des réseaux associatifs (notamment les réseaux sportifs et de l'IAE) mais aussi universitaires. Les acteurs souhaitent s'approprier le sujet, en allant au-delà de la simple injonction à hybrider les ressources : se situer dans un environnement, et agir dans la mesure du possible sur celui-ci pour ne plus le subir.

LESLIE MARTIN, Chargée de mission emploi & économie, Mouvement associatif des Hauts-de-France

FEDERATION DES CENTRES SOCIAUX DE FRANCE

Comment une tête de réseau anime et nourrit les réflexions MSE au sein de son réseau ?

Depuis plus de 100 ans, les Centres Sociaux sont des structures de proximité qui créent et nourrissent le lien social, animent le débat démocratique, accompagnent des mobilisations et des projets d'habitant.e.s, et construisent de meilleures conditions de vie, aujourd'hui et pour demain. La Fédération des Centres sociaux et Socioculturels de France (FCSF) regroupe aujourd'hui près de 1600 centres sociaux répartis sur tout le territoire et anime un projet de réseau : « plus de démocratie pour plus de justice sociale : la force d'un réseau pour agir »

Depuis 10 ans, l'enjeu de l'appui à l'évolution des modèles socio-économiques des adhérents est présent et se structure au sein de la FCSF. Il s'agit maintenant d'un enjeu central pour soutenir l'ensemble des acteurs du réseau face aux transformations sociétales.

En 2014, dans le cadre du projet fédéral « La Fabrique des Possibles », un premier tournant s'opère. Ce projet visait à renforcer le pouvoir d'agir des personnes et des organisations, une véritable prise de conscience qui s'inscrit dans un contexte post-municipales marqué par des évolutions des financements des principaux partenaires des centres sociaux, notamment les collectivités territoriales.

Une première phase de travail de 2015 à 2017 a permis de décrypter les enjeux autour de la question des MSE, à la fois entre professionnels, avec les gouvernances fédérales tout en repérant des initiatives du réseau. A travers un travail prospectif conduit avec la Fonda, des scénarii pour l'avenir ont été explorés. Cette première phase de travail a également été l'occasion de se « rassurer » en démontrant comment la réflexion autour des MSE permet de renforcer le plaidoyer sur son modèle, d'interroger les évolutions possibles tout en insistant sur le fait que cela ne signifie pas l'abandon des subventions publiques ou de la coopération partenariale au profit d'un glissement progressif vers le monde marchand.

Ainsi, une première phase est franchie en 2017, avec l'adoption d'un socle politique autour de l'enjeu de l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux. Ce socle politique met au cœur la conviction que notre mission d'animation globale relève de l'intérêt général et doit à ce titre, être financé par les pouvoirs publics. Il rappelle que l'économie est au service du projet social et que ce chantier sur les modèles socio-écono-

miques vise à dégager des marges de manœuvre permettant de soutenir et de renforcer notre capacité à faire émerger et accompagner des initiatives portées par le pouvoir d'agir des habitants.

A la suite, dès 2018, la FCSF inscrit comme l'une des trois priorités de son réseau l'appui à l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux. Cette priorité se traduit notamment par un renforcement des moyens humains dédiés et la mise en place d'un groupe de travail stratégique pour poser les bases théoriques puis pratiques du chantier.

Ce travail a permis d'identifier cinq leviers clés pour l'évolution des MSE :

- Renforcer les partenariats avec les pouvoirs publics,
- Structurer la collaboration avec les acteurs privés,
- Innover dans l'organisation (mutualisation, coopération),
- Développer de nouvelles activités génératrices de revenus,
- Se positionner en tant qu'acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS).

A partir de 2020, qui fut une année largement tournée sur la veille des mesures économiques dans le cadre de la crise sanitaire, le chantier a pris un tournant pour adapter une stratégie plus opérationnelle, via un parti pris : investir dans l'ingénierie d'appui en commençant par les structures qui accompagnent les centres sociaux au quotidien, soit les fédérations. Dès lors, avec l'appui de l'ADASI, une première recherche-action autour du MSE des fédérations est lancée. **La démarche a été pensée dans une double dynamique : être à la fois une occasion d'appui à la montée en stratégie et en compétence des acteurs fédéraux (bénévoles et professionnels) mais aussi un espace pour construire des repères communs autour des MSE**

des fédérations de centres sociaux. Cette démarche a permis d'aboutir à la production d'un premier vademécum des MSE des fédérations. Celui-ci pose à la fois une analyse des domaines d'activités engagés par les « Cœurs de Réseau », de leurs typologies de financements, de richesses humaines et de partenariats.

Fin 2021, forts de cette expérience, des centres sociaux pionniers accompagnés de leur délégué.e départemental se sont engagés dans une démarche de formation-action dédiée.

Ces deux premières expérimentations à destination des fédérations puis des centres sociaux, ambitionnaient également à structurer un futur réseau de formateurs internes, capable d'essaimer localement. Dans ce cadre, nous avons également pris appui sur une formation « de l'analyse financière au MSE » développée depuis plusieurs années qui a évolué progressivement vers une formation dédiée.

La form'action à destination des fédérations est devenue une formation socle qui réunit tous les ans une dizaine de délégué.es et administrateur.trices. Au total, à mi-2024, ce sont près de 30 fédérations départementales, interdépartementales ou régionales qui se sont engagées dans cette démarches.

En parallèle, c'est environ 50 centres sociaux qui bénéficient encore actuellement d'un accompagnement dans leurs réflexions autour des MSE (form'action expérimentale et essaimage local).

La diversité du portage juridique des centres sociaux qui peuvent être associatifs ou municipaux, a conduit en 2023-2024 à la mise en place d'une nouvelle expérimentation à destination des centres sociaux en gestion municipale. L'intuition étant que ces derniers avaient des spécificités dans la déclinaison de leurs modèles socio-économiques. Cette diversité des structures du réseau est rendue visible par le travail de capitalisation mené par la FCSF et l'ADASI, au travers de la production de vademécums dédiés (Fédéra-

tions et Centres Sociaux).

Ainsi, en dix ans, si on devait tirer les enseignements des ingrédients clefs ayant permis à la FCSF de jouer un rôle dans l'appui et l'alimentation de son réseau fédéral autour des enjeux sur l'évolution des modèles socio-économiques, que dirions-nous ?

→ Que la question des modèles socio-économiques est **avant-tout une question politique** car elle est celle des moyens au service du projet et qu'elle doit donc faire l'objet de débats et de positionnements clairs de la part des instances

→ Que réfléchir à son MSE, c'est accepter d'être bousculer et de « **changer de lunettes** » dans le regard sur nos actions, sur nos budgets, etc. ; en cela l'appui de l'ADASI a été précieux pour aider à faire ce pas de côté

→ Que les différents travaux conduits par l'INJEP, le Mouvement Associatif, le FONJEP autour des modèles socio-économiques et les chercheur.euses qui s'y sont associés est une ressource précieuse dans l'appui aux structures. Néanmoins, **le rôle d'une tête de réseau est de faire la « traduction » de ces recherches en discours, outils, méthodes de travail** qui permettent d'appuyer les stratégies des structures

→ Que si la démarche de réflexion sur les MSE est souvent dans une visée à 3-4 ans, une tête de réseau ne doit pas perdre sa capacité à proposer des ressources à très court-terme. Le réseau a ainsi mené une campagne intitulée « Pour des moyens à la hauteur des besoins », soulignant l'impossibilité à tenir son MSE dans un contexte d'inflation, de revalorisations salariales nécessaires, d'augmentation de la demande sociale et de financements dont les évolutions ne sont pas à la hauteur.

*ANNE FLEURY-RAEMY, Déléguée nationale
« Coordinatrice ressources et ingénierie »,
Fédération des Centres Sociaux de France-FCSF*

INSTITUT IDEAS

Place de la question modèle socio-économiques dans les pratiques : éclairages d'un accompagnateur des gouvernances associatives

L'Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité (IDEAS) est une association qui a vocation à renforcer la qualité et la capacité d'action des organismes sans but lucratif, au service de l'intérêt général. A cet effet, l'institut élabore un Guide des Bonnes Pratiques et accompagne puis labélise les associations.

Depuis près de 20 ans, l'institut IDEAS réunit les parties prenantes de l'intérêt général afin d'identifier, élaborer et déployer les pratiques de gouvernance, de gestion, et d'évaluation les plus à même de mettre en œuvre les projets des acteurs associatifs et philanthropiques.

Les résultats de ces réflexions et de ces travaux sont concrétisés aujourd'hui par un dispositif pédagogique d'éducation aux bonnes pratiques associatives et philanthropiques au cœur duquel se trouve le Guide IDEAS. Ce référentiel propose une méthode structurante pour aider les collaborateurs, bénévoles et sala-

riés, des associations, fondations et fonds de dotation, à engager une dynamique d'amélioration continue au sein de leur organisation.

Au travers des trois thématiques du Guide IDEAS, gouvernance, gestion et évaluation, les collaborateurs empruntent un chemin de progrès, jalonné par les questions fondamentales que sont notamment le projet associatif, la cartographie des parties prenantes, la cartographie des risques, la stratégie, les procédures de gestion, de transparence financière, les outils et le système de pilotage et d'évaluation.

La question du modèle socio-économique surgit très vite

dans ce chemin puisqu'elle fait le lien entre le projet associatif et la stratégie de l'association, en interrogeant la cohérence entre la vision, la mission, les valeurs du projet associatif et la réalité de sa mise en œuvre stratégique et opérationnelle. Le modèle socio-économique a vocation à reposer sur une approche systémique de l'organisation. Dans le Guide IDEAS, il a donc été placé au cœur de la réflexion stratégique, puisqu'il interroge la stratégie des moyens, qui sont tant humains, que financiers, que partenariaux, et qui sont à mobiliser au service de l'ambition du projet associatif.

Après 20 ans de travail de terrain, au travers des missions d'accompagnement au Label IDEAS, nous faisons un « arrêt sur image » grâce à la recherche participative. Il s'agit de déchiffrer, de comprendre comment les dirigeants des associations appréhendent la question du MSE dans leur réflexion stratégique. Au-delà de la question du financement et de la diversification des ressources, toutes les associations sont invitées à s'interroger sur leur MSE dans l'objectif de mieux structurer leur réflexion stratégique et de renforcer leur équilibre économique de long terme, face à des

évolutions fortes de leur environnement.

Or, le niveau de "maturité" d'une association en termes de MSE ne se mesure pas seulement au contenu de la réflexion en elle-même mais aussi à la façon dont il est approprié par l'ensemble des acteurs et parties prenantes d'une association. Il s'agit de se demander dans quelle mesure la réflexion autour d'un MSE s'inscrit dans une dynamique décisionnelle et stratégique propre au fait associatif. Notre projet s'inscrit dans deux perspectives théoriques : l'approche systémique des modèles socio-économiques, et l'approche pratique et délibérative de la stratégie.

Le résultat de ces travaux de recherche, conduits grâce au soutien de l'IFMA, avec Adrien Laurent, Julien Kleszczowski et Pauline Boisselier, nous permettra de faire évoluer le Guide IDEAS et notre dispositif pédagogique. Notre objectif est de proposer toujours plus d'outils méthodologiques aux collaborateurs, bénévoles et salariés, engagés au service de l'intérêt général et faciliter ainsi la mise en œuvre de leur mission.

SUZANNE CHAMI, *Députée Générale, IDEAS*

FONDATION GRDF

La mise en place par une fondation de parcours collectifs d'accompagnement aux modèles socio-économiques : enseignements et perspectives

GRDF, consciente du rôle qu'elle doit jouer face aux urgences sociales et écologiques de ce siècle, souhaite accroître significativement sa contribution à la transition des territoires et à la relocalisation de la valeur, en inscrivant son action au service de l'intérêt général. Depuis sa création en 2020, la Fondation GRDF, abritée par la Fondation de France, soutient des projets d'intérêt général issus des territoires qui répondent à des fragilités et besoins diagnostiqués localement et qui sont porteurs de transformations systémiques.

La fondation intervient auprès d'une soixantaine de projets en France métropolitaine, dans une quadruple logique d'action : défricher, relier, jouer collectif et accompagner (via un soutien financier et accompagnement opérationnel personnalisé). Engagée dans la durée auprès des projets qu'elle soutient, la Fondation GRDF expérimente divers parcours d'accompagnement pour ses bénéficiaires. En 2023, elle s'est rapprochée de l'ADASI et du RAMEAU afin de co-construire un parcours expérimental dédié aux questions de modèles socio-économiques (MSE) d'intérêt général.

Testée entre octobre 2023 et mai 2024, avec six structures pilotes¹³, soutenues par la fondation, l'expérimentation visait à :

- Donner des repères complets sur les MSE, trop souvent abordés par le seul prisme de la recherche de financements ;
- Développer la capacité des dirigeant-e-s d'associations à animer une réflexion sur leur MSE, et à faire monter en compétence leurs parties prenantes internes référentes, au travers d'une démarche applicative ;
- Renforcer, à terme, l'autonomie et la consolidation des

projets d'intérêt général.

Les réflexions, étalées sur sept mois, ont combiné des temps collectifs pour une émulation entre pairs et des dynamiques de co-développement, des temps de travail individuels au sein de chacune des structures pour partager en interne, créer une dynamique durable sur le sujet, affiner et formaliser les réflexions initiées en collectif.

L'enjeu est de proposer un parcours adapté aux besoins des associations et qui tienne compte de niveaux de maturité et de connaissance différents des porteur-euse-s de projet, de leur disponibilité limitée, de problématiques et d'enjeux spécifiques, et de temporalités différentes des projets. Il s'agit de leur proposer une palette de solutions pour les aider à consolider et pérenniser leur modèle socio-économique.

Le retour d'expérience très positif de la part des six bénéficiaires pilotes invite à l'essaimage de sorte qu'un tel programme vienne enrichir le parcours d'accompagnement de la Fondation GRDF, et soit proposé à d'autres structures soutenues par la fondation.

Plus largement, il pourrait devenir un outil partagé, mutualisé, au sein de l'écosystème, en articulation avec

– 13/ 6 structures volontaires, aux profils et niveaux de maturité différents en matière de MSE : Cuisine Mode d'Emploi(s) - Le Passe Muraille - LittleBigWomen - Ronalpia - Terre 2 Cultures - association Zoein France –mobilisation d'un binôme, au sein de chaque structure, participant aux temps collectifs

d'autres ingénieries pour renforcer les liens entre acteurs de la formation et de l'accompagnement, dans le champ de la philanthropie et de l'intérêt général.

FRÉDÉRIQUE LE MONNIER,
Déléguée générale de la Fondation GRDF

AVISE

Se faire accompagner dans l'élaboration et l'évolution de son modèle socio-économique

Association d'intérêt général, l'Avise a pour mission d'accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France. L'Avise est le Centre national de compétences de l'innovation sociale pour la France en Europe. Ses missions sont d'outiller toutes les parties prenantes de l'ESS, animer des communautés nationales d'accompagnateurs sur les territoires, accompagner les entreprises de l'ESS et financer des projets via le Fonds social européen + (FSE+).

De nombreux acteurs peuvent vous accompagner dans l'élaboration et l'évolution de votre modèle socio-économique et dans les autres domaines impactés par celui-ci (définition de la stratégie, organisation à mettre en place, partenariats à développer, etc.). En complément des dispositifs de droit commun (chambres consulaires, incubateurs et accélérateurs de l'économie conventionnelle, etc.), il existe des dispositifs dédiés à l'ESS et l'innovation sociale qui maîtrisent mieux les particularités de ces modèles.

Partout en France, plusieurs dispositifs accompagnent ainsi les structures de l'ESS sur l'ensemble des dimensions de leur projet, selon leur stade de développement :

- **Les générateurs de projet et les incubateurs de l'ESS et de l'innovation sociale** (130 acteurs rassemblés au sein de la Communauté Emergence & Accélération¹⁴ et portant de façon cumulée 250 dispositifs) accompagnent les porteurs de projet depuis l'envie d'entreprendre jusqu'à la création de l'activité sociale ;
- **Le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS¹⁵ (DLA)**, premier dispositif d'accompagnement de l'ESS

en France, accompagne chaque année gratuitement 6 000 structures d'utilité sociale dans la consolidation et le développement de leurs emplois et de leurs projets ;

- **Les programmes d'accompagnement au changement d'échelle¹⁶** accompagnent la définition de stratégie du changement d'échelle ou l'implantation dans un nouveau territoire.
- Certains acteurs de l'ESS proposent aussi des accompagnements dédiés selon les formes juridiques de l'ESS (par exemple la Confédération générale des SCOP et des SCIC pour les coopératives, le Mouvement associatif pour les associations, etc.) ; des secteurs d'activité (économie circulaire, média, culture, etc.) ou des besoins (France Active par exemple sur le financement) ; des typologies de porteurs de projet (jeunes, femmes, entrepreneurs issus de quartiers prioritaires, collectifs d'individus, etc.) ; etc.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site de l'Avise¹⁷.

CÉCILE LECLAIR,
Directrice générale de l'Avise

ADASI

Périmètre, apports et facteurs clés de succès des accompagnements dédiés aux modèles socio-économiques d'intérêt général

Créée en 2014, l'ADASI est une structure associative dédiée au conseil en stratégie des associations et des projets d'intérêt général et d'utilité sociale. Avec plus de 450 accompagnements stratégiques, l'ADASI a développé une connaissance fine des enjeux et spécificités du secteur.

L'écosystème des accompagnateurs des structures d'intérêt général est aujourd'hui foisonnant de dispositifs publics, d'acteurs privés associatifs ou lucratifs - chacun ayant des spécialités, méthodologies et prismes particulier. L'ADASI est une pionnière des accompagnements dédiés aux modèles socio-économiques d'intérêt général, et analyse donc depuis

2014 conjointement richesses humaines, moyens financiers et partenariats avec ses bénéficiaires. Forts de cette expérience d'une décennie et enrichis de la diversité des cas rencontrés, nous qualifions le périmètre, les apports et les facteurs clés de succès des accompagnements dédiés aux modèles socio-économiques d'intérêt général.

– 14/ <https://www.avise.org/avise-programmes/communaute-emergence-acceleration>

– 15/ <https://www.info-dla.fr/>

– 16/ <https://www.avise.org/developper-mon-activite/changer-echelle>

– 17/ <https://www.avise.org/developper-mon-activite/selon-mon-besoin/me-faire-accompagner>

LE PÉRIMÈTRE D'UN ACCOMPAGNEMENT SUR SON MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Un accompagnement sur le modèle socio-économique **adresse l'ensemble des leviers du modèle socio-économique et leurs interdépendances**. Il est donc nécessairement articulé avec la **stratégie de la structure, et implique une réflexion sur son cœur d'activité**.

Un accompagnement sur son modèle socio-économique se distingue donc :

- **De l'analyse financière d'une structure** : basée sur les comptes de résultats et bilan, celle-ci se concentre sur la santé financière de l'association. L'analyse d'un modèle économique travaille lui « l'équilibre de la maison », et analyse les typologies de contribution à cet équilibre. Par contre, les éléments chiffrés issus d'une analyse financière nourrissent l'analyse d'un modèle économique.
- **D'un accompagnement ciblé ou opérationnel**, adressant un levier spécifique, avec en général une ambition de résultat court-terme (ex : accompagnement centré sur la dynamique bénévole, analyse des opportunités de fundraising, etc.)

Si les accompagnements individuels prévalent, **les dynamiques collectives se révèlent particulièrement fructueuses** : elles articulent l'expertise d'un accompagnateur avec les apports de pairs, partagés en co-développement, regards croisés ou encore partage de pratiques.

LES APPORTS D'UN ACCOMPAGNEMENT

Pour permettre le recul nécessaire de l'analyse et de la projection dans l'avenir de son modèle, l'accompagnement apparaît comme utile à la fois pour fournir un **cadre d'analyse** qui permet de structurer la réflexion (des méthodes et des outils), mais aussi pour proposer un **cadre d'échanges** permettant de bénéficier d'effets miroirs sur son modèle (par le regard de pairs ou d'experts). Il permet enfin de **formaliser cette réflexion : une nécessité pour partager ses analyses et nouer un dialogue interne constructif** et nourri au-delà des questions de financement, mais bien sur la structuration de ses moyens au service du projet d'intérêt général.

Avec le recul, les structures partagent des effets induits de l'accompagnement sur le plus long terme :

- une nouvelle compréhension de la stratégie de moyens et des priorités d'actions,
- une mise en dialogue facilitée, tant à l'interne d'une structure, entre administrateurs et salariés, mais

aussi avec les partenaires externes de confiance, une confiance renouvelée dans le projet, et prise de conscience de la compétence déjà existante au sein de la structure.

Les bénéficiaires estiment donc que l'accompagnement apporte, bien plus que de leviers de financement insoupçonnés, un levier de mobilisation partagée pour la projection de la structure.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS / PRÉREQUIS D'UN ACCOMPAGNEMENT

Si la majorité des associations estime rencontrer des défis de cet ordre, la pratique démontre que ce type d'accompagnement ne peut être proposé systématiquement. Pour faciliter la réussite d'un accompagnement, plusieurs éléments apparaissent clés :

- **Une capacité de projection** : engager une réflexion sur son modèle socio-économique est une activité qui peut s'avérer chronophage, les leviers de transformation, qui en émergent, s'inscrivent sur le temps long, à horizon 18 mois à minima. Ce type d'accompagnement ne doit donc pas être proposé à des structures très fragilisées, ou en quête de solutions à court terme, ou encore tout juste en émergence et questionnant encore leur modèle.
- **Une mobilisation des richesses humaines** : les enjeux du modèle socio-économique sont trop souvent réduits au prisme des financements et laissés à la seule charge d'une ou deux personnes, trésorier ou dirigeant salarié. Un travail collectif s'avère pourtant souvent nécessaire pour la construction d'une projection. Mobilisant idéalement un collectif de membres de la gouvernance et dirigeants salariés, potentiellement des partenaires de confiance, les travaux peuvent se concevoir comme une démarche de mobilisation interne (voire de dialogue externe) pour concevoir une vision partagée de l'avenir de la structure.
- **Une articulation avec le cœur de métier** : le travail sur son MSE est nécessairement articulé avec une réflexion stratégique, il apparaît nécessaire de porter les deux dimensions conjointement.

*CHARLOTTE DE WAILLY,
Responsable de mission à l'ADASI*

LEVIERS DES MSE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL : TENDANCES ET POINTS CLÉS

Levier richesses humaines :

LA FONDA

Engagement individuel, engagement collectif et engagements des collectifs

La Fonda accompagne la vie associative depuis plus de 40 ans. Si ses modes d'action ont évolué avec le temps, la vision politique de la Fonda est marquée par une permanence : il ne peut y avoir de vitalité démocratique sans vitalité associative. Plateforme d'intelligence collective, la Fonda coproduit des éclairages pour nourrir les choix stratégiques des acteurs du monde associatif.

PREMIÈRE RESSOURCE DES ASSOCIATIONS, LE BÉNÉVOLAT CONNAÎT DE PROFONDES TRANSFORMATIONS.

Il existe une forte tradition bénévole en France, qui en cela se rapproche des pays de l'Europe du Nord. Voici les quatre caractéristiques du bénévolat telles que définies par la statistique publique (CNIS) :

- Volontaire
- Non rémunéré
- Tourné vers autrui
- Praticué dans un cadre formel ou informel

De fait, 90 % du bénévolat est pratiqué dans un cadre associatif.

Contrairement à une idée largement répandue, le bénévolat ne connaît pas la crise. Mais il se transforme, tout comme la société. Les tendances lourdes, mesurées sur 20 ans et plus (Prouteau, Tchernonog, 2018 et 2023) sont les suivantes : augmentation des durées moyennes des participations bénévoles (environ 100 heures par an et par personne), augmentation de la part des pluri-appartenant parmi les bénévoles (1/3) et augmentation de la part des participations régulières : en 2002, quatre participations bénévoles sur dix étaient déclarées comme régulières. En 2017, c'est près de la moitié (48 %). Mais on observe la concentration du volume du bénévolat sur une minorité de bénévoles : près de 80 % du volume total est assuré par un tiers des bénévoles (Prouteau, 2018). Phénomène de concentration que l'on retrouve d'ailleurs dans tout le champ de la générosité (don en nature, en compétences, en argent).

Les principaux ressorts et moteurs du bénévolat dans le champ de l'intérêt général (droits humains, solidarité, culture, production et diffusion de la connaissance, environnement...) : se mettre en lien avec d'autres et avoir le sentiment de servir utilement la cause. Accessoirement, développer son réseau et ses compétences professionnelles (Sue et Peters, 2013). Le vieillissement des bénévoles est corrélé au vieillissement de la population générale ; cela amène certains à penser que les jeunes ne s'engagent plus. En réalité, 26% des 16 à 34 ans ont été bénévoles en 2021 (Injep). Quel est

le volume du « travail bénévole » ? Autour de 1,3 ETP en 2017, soit quasi autant que le travail salarié (1,6 ETP en 2017, Prouteau).

L'ENGAGEMENT SE LOGE DANS LES AUTRES ESPACES DE TRAVAIL ASSOCIATIF

Et pourtant, neuf associations sur dix n'ont pas de salariés. Près de 180 000 associations sont employeuses, parmi elles, des poids lourds du sanitaire-social-médicosocial, et une majorité de très petites associations employeuses. Les travaux du laboratoire de sciences sociales Pacte Grenoble (Amélie Artis) mettent en lumière la diversité des statuts et des espaces de travail qui co-existent dans ces petites associations. Dans la majorité des cas, le schéma est à peu près le suivant : un ou une salarié.e couteau-suisse, en tandem ou en interface avec l'équipe de dirigeants bénévoles, coordonne les activités de l'association, réalisées simultanément ou alternativement par des bénévoles, des apprenants (stagiaires, alternants, doctorants...), des volontaires (service civique, SNU, mécénat de compétences) et des prestataires, notamment des auto-entrepreneurs.

Cette réalité implique que les dirigeants bénévoles apportent un soin tout particulier non seulement aux « humains qui occupent les fonctions » mais aussi, à la clarté du cadre de travail, des règles établies et des engagements de chacun pour mener à bien le projet associatif. Ainsi, rémunérations, fiches de postes et cahiers des charges, circuits d'information et de délibération, mécanismes de prise de décision et règlement intérieur, et enfin, cohérence des moyens avec les objectifs opérationnels sont autant de points de vigilance à avoir en tête.

Si ce cadre de coopération interne n'est ni explicité, ni compris, ni accepté de tous, il y a fort à parier que l'intensité des engagements faiblit, voire qu'ils se muent en épuisement, conflits et autres ruptures (silencieuses ou formelles).

Si au contraire, ce cadre et la portée transformatrice de l'action qu'il soutient sont bien compris, et si l'on s'assure régulièrement que les activités de l'association

répondent à un besoin et produisent des effets, la gouvernance joue alors un de ses rôles essentiels – qui va bien au-delà, donc, de s'assurer régulièrement que l'action est conduite conformément aux règles librement établies en commun.

L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF S'INSCRIT DANS UN SYSTÈME D'ACTEURS

À rebours de l'esprit de compétition qui règne trop souvent dans le champ associatif (amplifié par les mises en concurrence via les marchés, concours et appels à projets...), l'esprit de coopération est une composante clef pour l'avenir du MSE des associations d'intérêt général. Coopération en interne, comme on vient de le voir, mais aussi avec l'externe.

Sur le plan des richesses humaines, animer dans la durée la coopération entre les acteurs du territoire est une fonction encore un peu émergente, et qui peut se répartir sur plusieurs organisations, ce qui au plan des RH peut être un peu délicat. Le métier demande du temps, une posture bien spécifique et des compétences clefs, qui se transmettent et se développent le plus souvent « en faisant ».

Pour que la dynamique de coopération produise des résultats et des effets à long terme sur son territoire, le

travail de mise en commun des connaissances, d'élaboration d'une vision partagées des enjeux et des objectifs stratégiques, de mise en cohérence des actions et de vérification en continu qu'elles produisent les résultats attendus est donc central.

La montée en compétences « coopératives » est donc un des grands enjeux RH pour les acteurs associatifs, mais aussi leurs partenaires. C'est pourquoi le Labo de l'ESS, l'institut des territoires coopératifs, le collectif Quartier à impact collectif, le RNMA, le mouvement des PTCE, l'initiative Racine, le Rameau et d'autres, parmi lesquels la Fonda, travaillent d'arrache-pied à éclairer l'importance de l'ingénierie de la coopération et du changement systémique - et de son financement.

Ainsi, c'est dans la cohérence à rechercher entre d'une part la diversité des statuts et des modes d'engagement des RH de l'asso et d'autre part la diversité des métiers et des cultures organisationnelles de ses parties prenantes que réside la robustesse du MSE de l'association.

*CHARLOTTE DEBRAY,
Déléguée générale, La Fonda*

Levier financier :

AVISE

Les leviers de financement

Les entreprises de l'ESS¹⁸ peuvent mobiliser de nombreux outils pour financer leur activité - dont certains sont spécifiques à l'ESS, d'autres non. Le recours à un outil plutôt qu'un autre dépend des besoins de financement de l'entreprise (couvrir ses charges, financer son besoin en fonds de roulement, investir), de son statut juridique (association, coopérative, autre entreprise commerciale) et de son stade de maturité (émergence, consolidation, changement d'échelle).

L'analyse des besoins en financement, couplée à celle du modèle socio-économique, permet d'identifier les types de financement les plus pertinents à mobiliser :

- **Les subventions**, dotations et dons sont sans remboursement ou contrepartie financière et permettent de financer du fonctionnement comme de l'investissement. On retrouvera également dans cette catégorie le financement participatif sous forme de don (crowdfunding) et les contrats à impact ;
- **Les financements en fonds propres (ou quasi-fonds propres)** sont des solutions de long terme permettant de financer les investissements et de faciliter l'accès à des prêts. Ces financements se matérialisent de

plusieurs façons (apport en capital, apport associatif, obligations, titres participatifs, financement participatif sous forme de titre, etc.) ;

- **Les prêts** demandent un remboursement (parfois majoré d'intérêts) à court ou moyen terme et sont plus adaptés pour financer des investissements ou du fond de roulement. Il existe un nombre varié de prêts (prêts bancaires mais aussi microcrédits professionnels, avances remboursables, financement participatif sous forme de prêt – aussi appelé crowdlending, billets à ordre, etc.).

Ces solutions sont mobilisables par toutes les entreprises de l'ESS, avec des déclinaisons selon les statuts juridiques et le stade de développement de l'entreprise. Pour en savoir plus, retrouvez sur le site de l'Avise : notre cartographie des financements dédiés à l'ESS¹⁹, la version de cette cartographie dédiée aux fonds européens²⁰, ainsi que nos articles pour financer votre projet²¹ selon votre stade de développement.

CÉCILE LECLAIR, Directrice générale de l'Avise

– 18/ La loi du 1er juillet 2014 reconnaît comme relevant de l'ESS les associations, coopératives, fondations et mutuelles, ainsi que les entreprises commerciales sous réserve qu'elles respectent plusieurs principes (voir www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-definition)

– 19/ <https://www.avise.org/ressources/cartographie-des-offres-de-financement-dediees-a-less>

– 20/ <https://www.avise.org/ressources/mieux-comprendre-les-offres-de-financement-europeen-dediees-aux-entreprises-de-less>

– 21/ <https://www.avise.org/ressources/mieux-comprendre-les-offres-de-financement-europeen-dediees-aux-entreprises-de-less>

Levier partenarial :

RNMA

La coopération pour répondre aux défis des territoires

Le Réseau des Maisons des associations regroupe des organismes ayant pour mission le développement de la vie associative locale. Le RNMA agit avec et auprès de plus de 80 structures membres, MDA associatives ou services de collectivités, réparties sur le territoire métropolitain et en Outre-Mer, chacun apportant sa pierre à l'édifice, en tirant quelque chose pour son territoire, tout en participant à la construction d'un savoir, d'un apport transmissible à d'autres territoires et d'autres MDA.

Face aux défis croissants auxquels sont confrontés nos territoires – qu'ils soient démocratiques, environnementaux, économiques ou sociaux – il devient essentiel de trouver des solutions collectives. Ces défis systémiques nécessitent des approches diversifiées, une mise en commun des ressources et des outils adaptés pour agir efficacement. Dans ce contexte, le développement d'une culture de la coopération s'impose comme un levier indispensable pour « apprendre à faire ensemble ».

Les associations, en tant qu'actrices de la participation citoyenne et de la collaboration locale, jouent un rôle clé dans la création de synergies sur les territoires. En étant au cœur des écosystèmes de partenariats, elles sont bien placées pour créer des opportunités de rencontre et de coopération entre les acteurs locaux – qu'il s'agisse d'associations, d'entreprises ou de collectivités. Toutefois, la coopération n'est pas innée : elle demande des méthodes, des outils, et un apprentissage progressif.

LE RÔLE DES STRUCTURES D'APPUI À LA VIE ASSOCIATIVE COMME CATALYSEURS TERRITORIAUX

Les structures d'appui à la vie associative, telles que les Maisons des Associations (MDA), accompagnent cette dynamique en facilitant la coopération entre les acteurs locaux et en coconstruisant le bien commun sur leur territoire. Le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) qui regroupe plus d'une centaine de ces structures, s'est donné pour mission de développer cette culture de la coopération. Cela implique de reconnaître et de renforcer le rôle des MDA en tant que « catalyseurs territoriaux », capables de fédérer différents acteurs pour répondre aux défis communs.

Lors des 57èmes Rencontres Nationales du RNMA²², tenues à La Réunion en mai 2023 en partenariat avec Le Rameau, le rôle central des MDA a été mis en avant, notamment leur capacité à faire jouer collectif les acteurs locaux. Ces alliances locales, souvent portées par les MDA, sont devenues de véritables moteurs d'innovation sociale et territoriale. Elles permettent de relier l'action associative locale aux grands enjeux de développement durable, tout en facilitant la mobilisation collective pour répondre aux besoins concrets des habitants.

EXPÉRIMENTER LA COOPÉRATION LOCALE : LES EXEMPLES DE MULHOUSE ET MORLAIX

Le développement de cette culture de la coopération ne peut se faire sans méthodes spécifiques. En collaboration avec La Fonda, le RNMA a engagé une démarche expérimentale visant à accompagner l'émergence, la structuration et la pérennisation de communautés d'action. Dans ce cadre, des initiatives ont vu le jour, notamment à Mulhouse et à Morlaix, démontrant le potentiel de la coopération pour relever des défis concrets.

À Mulhouse, le Carré des associations a initié une dynamique collective rassemblant plusieurs acteurs locaux pour renforcer l'engagement des jeunes. Cette communauté d'action vise à soutenir les projets des jeunes, faciliter leur insertion professionnelle et encourager leur participation à l'élaboration des politiques publiques. La coopération entre ces différents acteurs a permis de mener une consultation auprès de 108 jeunes, afin de mieux comprendre leurs motivations et besoins. Les résultats ont souligné l'importance de coconstruire des dispositifs adaptés avec les jeunes eux-mêmes.

À Morlaix, une communauté d'action coordonnée par le RESAM, le Pôle ESS-ADESS, et l'ULAMIR-CPIE rassemble divers acteurs locaux – associations, entreprises, collectivités et citoyens – pour promouvoir l'autonomie alimentaire et la transition écologique. En travaillant collectivement, cette cinquantaine de participants cherche à répondre à la question : « Comment progresser vers plus d'autonomie alimentaire tout en respectant le vivant ? ». Quatre axes de travail ont été définis : la sensibilisation, la production-consommation, les mécanismes financiers et fonciers, et le droit à une alimentation de qualité. Cette approche collaborative permet d'avancer vers une expérimentation locale de la sécurité sociale de l'alimentation, tout en renforçant la coopération entre les acteurs du territoire.

RECONNAÎTRE LA FONCTION DE CATALYSE TERRITORIALE

Ces expériences montrent l'évolution des MDA et des structures d'appui à la vie associative vers un rôle plus large d'accompagnement des projets de territoire. Elles ne se limitent plus à soutenir des initiatives associatives isolées, mais s'inscrivent désormais dans une

logique de développement territorial global, en tissant des liens entre acteurs de tous horizons pour co-construire des solutions adaptées aux enjeux locaux. Toutefois, la reconnaissance de ce rôle de catalyseur territorial reste un enjeu majeur. Le RNMA travaille actuellement sur la professionnalisation du métier d'accompagnateur à la vie associative, afin que cette fonction soit pleinement valorisée et intégrée dans les stratégies de développement local. Le « faire ensemble » est une compétence qui doit être soutenue par des outils et des méthodes, car la coopération ne va pas de soi. Elle demande du temps, de la concertation et une remise en question des schémas tradition-

nels de leadership. Bien que la coopération puisse sembler complexe et chronophage, elle constitue aujourd'hui la réponse la plus durable et la plus connectée aux besoins des habitants. C'est par la mise en commun des ressources, des idées et des compétences que les territoires pourront faire face aux défis de demain. Les MDA et les structures d'appui à la vie associative ont un rôle clé à jouer dans cette dynamique, en étant les catalyseurs de cette coopération essentielle pour l'avenir.

SYLVAIN RIGAUD,
Délégué général adjoint, RNMA

CONCLUSION

ADASI

De la nécessité absolue d'articuler réflexions sur les modèles socio-économiques et réflexions stratégiques !

Depuis 10 ans, l'ADASI accompagne les associations et leurs dirigeants, et est à leurs côtés pour la construction de leurs projections stratégiques. Chacune des plus de 450 associations accompagnées est confrontée à des défis majeurs de modèles socio-économiques. C'est en partie dû à **des macro-tendances externes qui impactent l'ensemble de l'écosystème** : richesses humaines, financements et dynamiques partenariales subissent des mutations de fond. Conjointes à l'explosion des besoins sociaux, cela impacte de plein fouet le secteur associatif.

Si les impacts sont communs et les constats partagés, **les leviers de transformation d'un modèle socio-économique (MSE) d'intérêt général sont toujours intrinsèques au projet**. Chaque structure a un MSE qui est le fruit de son histoire, sa vocation, son apport de valeur ou son inscription dans l'écosystème : il y a autant de modèles socio-économiques que d'associations. Toute modélisation ou typologie ne peut qu'aspérer à être une source d'inspiration ou une balise dans la réflexion et c'est bien ainsi que se conçoit ce guide. Envisager les évolutions de son modèle ne peut se dissocier d'une réflexion sur le cœur de l'action. C'est une impasse de travailler à faire évoluer l'énergie d'un moteur sans analyse approfondie de ce même moteur dans l'ensemble de ces dimensions ! On ne saurait donc trouver de solutions toutes faites ou d'analyses sur étagères : **les travaux de modèles socio-économiques sont ainsi structurellement articulés à des réflexions sur sa stratégie et son positionnement**.

De manière réflexive, les questions stratégiques des projets associatifs d'intérêt général sont trop souvent

dissociées d'une réflexion structurelle de(s) modèle(s) socio-économique(s), induisant des projections peu susceptibles de porter des évolutions durables ou peu résilientes face aux évolutions de l'écosystème. **Les travaux sur le MSE s'inscrivent nécessairement sur le temps long** et, s'ils ne révèlent pas de solutions magiques, ils permettent d'éclairer des angles morts et de penser des évolutions structurelles. **Plus que de modèles figés, ce sont bien des trajectoires socio-économiques qu'il s'agit de construire**, capables de s'adapter aux mutations et transformations à venir. **Le défi est de taille, et ne pourra être relevé sans dynamiques collectives à différents niveaux (dans les réseaux, sur les territoires, dans les filières...)**. Les interrogations restent trop souvent individuelles, portées par des dirigeants souvent seuls sur cette thématique. Les associations déploient collectivement une énergie et une créativité inouïe pour expérimenter et construire les solutions sociales de demain. Il est temps de **développer des dynamiques partagées pour nourrir les réflexions et faciliter la construction des modèles socio-économiques qui les soutiennent**. L'ambition de ce guide est de pouvoir contribuer à nourrir l'imaginaire et outiller les réflexions à cet effet sans plaquer des solutions ou espérer UN modèle. Cette approche marque une volonté de nourrir le dialogue sur les questions de modèles socio-économiques, et de permettre une prise en main collective de ces enjeux.

CAROLINE GERMAIN,
Déléguée générale, ADASI

LE RAMEAU

Vers de nouveaux équilibres socio-économiques

Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un observatoire pour qualifier les enjeux et pratiques des démarches partenariales, un centre d'expérimentations pour faire émerger de nouveaux modèles, et un lieu de réflexions prospectives afin de déployer des solutions innovantes pour réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs économiques durables.

Face à la raréfaction des ressources et à l'accroissement des fragilités, les équilibres socio-économiques doivent se (ré)inventer. Ceux des acteurs, actions et alliances d'intérêt général sont au cœur de la transformation systémique que nous vivons. Valoriser leur diversité, c'est rendre compte de ce qui permet d'assurer les transitions vers un Avenir en « Commun(s) ».

Le guide pratique sur les modèles socio-économique de l'ADASI arrive au « juste temps » ! Un an après le lancement de la plateforme Trajectoires socio-économiques²³, il en est une déclinaison très concrète au travers du regard d'une décennie d'expériences de l'ADASI.

Le 28 mai dernier, à l'unanimité, les membres du Conseil économique, social et environnemental votaient l'Avis « Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique »²⁴. Sous le co-pilotage de Dominique JOSEPH et de Martin BOBEL, cet Avis remarquablement documenté rappelait l'urgence de (ré)investir dans les modèles socio-économiques d'intérêt général. Un mois plus tard, le 12ème dossier annuel de JURIS Associations « Modèles socio-économiques : à la croisée des chemins »²⁵ invitait quant à lui à valoriser la pluralité des réalités territoriales qui incarnent « l'intérêt général à portée de main ».

Ce guide de l'ADASI rappelle les fondamentaux de la connaissance des spécificités des modèles socio-économiques d'intérêt général, en illustre la diversité au travers de monographies très pédagogiques, et met en perspective les conditions pour pérenniser et développer les acteurs, actions et alliances d'intérêt général. Indispensables au « Faire société », les projets d'intérêt général incarnent la capacité d'inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul.

Pour comprendre l'importance et la valeur de ces travaux, il est utile d'en Relire les racines, de les Relier à nos défis actuels, afin de se donner l'ambition de Réinventer de nouveaux équilibres socio-économiques. C'est la « méthode des 3 R » qui caractérise les travaux de recherche empirique du RAMEAU.

Commençons par Relire les racines du cheminement collectif que porte l'ADASI dans son ADN. Fondée en 2014 après trois ans de préfiguration, l'Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'intérêt général est le fruit d'une co-construction entre le Mouvement associatif, les métiers du conseil en stratégie et management représentés par Syntec, la coordination des politiques

publiques d'accompagnement portée par l'Avis et les fruits de la recherche empirique mis en partage par Le RAMEAU. Soulignons que cette création a été rendue possible par l'expérimentation collective lancée par la Commission d'Action Sociale d'AGIRC ARRCO. 9 mois avant cette création commune, le Mouvement associatif portait les résultats de 7 ans de recherche empirique et de trois ans de débat pour modéliser les premiers enseignements sur les modèles socio-économiques associatifs²⁶. Conscient de l'importance de ces travaux collectifs, JURIS Associations a alors proposé de pérenniser la publication d'un dossier annuel sur les spécificités des modèles socio-économiques d'intérêt général pour rendre compte – année après année - des avancées collectives²⁷. Avec le soutien de la Fondation Bettencourt Schueller, Le RAMEAU lançait alors son premier centre de ressources numériques pour capitaliser et rendre accessible librement les méthodes, exemples, données, outils et compétences disponibles.

En 2014, le secteur associatif n'était déjà pas le seul à conscientiser l'urgence de mieux qualifier, mesurer et illustrer la spécificité des acteurs, actions et alliances d'intérêt général. Les institutions étaient aussi à la manœuvre. La signature de la Charte d'engagement réciproque avec les Collectivités territoriales en février, la Loi ESS en juillet, et le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs en novembre en étaient trois illustrations concrètes majeurs. Passés plus inaperçu à l'époque, les Ateliers de réflexion sur l'étude d'opportunité d'une candidature de la France aux Jeux Olympiques & Paralympiques ont aussi été une « démonstration par la preuve » de l'envie de valoriser l'engagement, grande cause nationale 2014. La note de l'Atelier 8 « Cohésion sociale et territoriale » sur l'importance de valoriser à la fois la diversité des engagements et de mobiliser les Territoires en est une archive intéressante²⁸. L'objectif était de mobiliser la société civile au plus près des réalités de terrain pour réussir le « Pari de la confiance » de la capacité de la France à organiser un Projet qui incarne à la fois l'excellence et l'engagement. En février 2015, l'Elysée fut séduit par cet Esprit d'engagement...

... , et dix ans plus tard, nous avons pu vivre cet été les fruits de ce cheminement. Cet événement a été un moment fort de (ré)conciliation dont il ne tient qu'à nous qu'il ne soit pas seulement une « parenthèse enchantée ». D'ailleurs, loin d'être une « parenthèse », il

– 23/ <https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/>

– 24/ <https://www.lecese.fr/actualites/renforcer-le-financement-des-associations-une-urgence-democratique-le-cese-adopte-lavis>

– 25/ <https://www.calameo.com/editions-dalloz/read/004648343441fa5417b75>

– 26/ Note « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs » (CPCA, janvier 014)

– 27/ Accès à la collection : Les dossiers Juris Associations – Trajectoires Socio Economiques

– 28/ Cf. article « En cette rentrée, inspirons-nous des JOP ! – Le RAMEAU »

fut le résultat d'un travail rigoureux reposant sur un modèle socio-économique d'intérêt général.

En une décennie, ces différentes initiatives se sont enracinées. Il est possible d'en retracer la valeur et les impacts de chacune. Ces dynamiques ont convergé en 2019 lors de la publication du référentiel « Modèles socio-économiques d'intérêt général »²⁹. Le Secrétaire d'Etat à l'Engagement, Gabriel ATTAL, a rappelé l'urgence de bien comprendre les spécificités des modèles socio-économiques d'intérêt général, avant de lancer une mission ministérielle pour en accélérer les alliances stratégiques. En février 2021, la proposition de loi d'expérimentation d'un droit d'alliance d'intérêt général³⁰ était déposée à l'Assemblée Nationale. Elle incarnait l'urgence de disposer d'un cadre législatif pour mieux valoriser les nouvelles alliances au service des transitions. En mai 2022, la DJEPVA et Le RAMEAU rendaient compte au Gouvernement des résultats du co-pilotage des 21 mesures de la mission ministérielle³¹. Trois ans de mobilisation collective avaient alors permis de faire des avancées significatives, notamment avec la création de la Fondation des Territoires, ainsi que celle du Fonds ODD 17 pour financer l'ingénierie d'alliance au plus près des besoins et des envies d'engagement.

Etayé par l'étude d'impact 2018-2022³², réalisée par l'Observatoire des partenariats avec le co-pilotage de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, la maturité était alors là pour pérenniser le programme (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général. Sa partie la plus visible est le webinaire mensuel « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques »³³, mais ce programme est aussi l'occasion d'expérimentations innovantes. Publié en janvier 2024, le rapport intermédiaire « Vers de nouveaux modèles socio-économique »³⁴ en rend compte. Il a été remis aux rapporteurs du CESE avec une analyse sur les priorités qui pourraient être mise en place rapidement. Un dialogue en confiance s'est alors établi pour étudier les synergies et les convergences possibles.

Rappeler ce Récit collectif est indispensable pour incarner notre capacité collective à dépasser « l'entre soi » pour prendre le risque de « l'entre-tous » qui caractérise l'intérêt général. Le chemin coconstruit depuis bientôt deux décennies prouve qu'il est possible d'inventer ensemble ce qu'aucun ne saurait faire seul. Soulignons notamment que depuis la Ministre Valérie

FOURNEYRON en 2013, sans discontinuité malgré les différentes orientations, c'est ce qu'ont porté les Ministres respectifs en charge de la Vie associative. Preuve s'il en est que derrière les différences, il est toujours possible de trouver des points de convergences au service de l'intérêt général.

Gageons que ce guide pratique y contribuera aujourd'hui afin d'accélérer notre capacité collective à nous pencher sur « l'équilibre de la maison » des acteurs, actions et alliances d'intérêt général. Ils incarnent l'émergence de trajectoires durables et inclusives non seulement pour faire preuve de résilience dans les crises actuelles, mais plus profondément encore pour faire émerger de nouveaux modèles socio-économiques. Les Territoires en sont les lieux d'ancrage et d'incarnation. C'est ce que démontre le cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? »³⁵, publié par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, à l'occasion du Congrès « Recherche & Territoires » de l'Association des Villes Universitaires de France (AVUF).

Et si, sans le conscientiser vraiment, la France était pionnière dans la pratique du 17ème Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030 ? Et si, au lieu de se résigner, elle donnait envie de coconstruire avec les Jeunesses les nouveaux modèles, en prenant soin de valoriser leurs engagements territoriaux ? Et si, ce guide de l'ADASI était révélateur d'une réalité déjà plus ancrée et incarnée que nous ne savons le voir, n'ayant pas les bonnes « lunettes » pour lire la valeur des modèles socio-économiques d'intérêt général ? Et si, ces questions n'étaient pas seulement celle d'un laboratoire de recherche empirique qui témoigne de la valeur de la coopération, mais plus largement une orientation partagée pour valoriser l'Action au quotidien des femmes et des hommes qui s'engagent pour notre Avenir en « Commun(s) » ? ...

... Un Rêve ? Peut-être, mais l'enjeu ne mérite-t-il pas d'envisager de faire ensemble le « Pari de la confiance » afin qu'il puisse devenir une réalité vécue ? Les élus locaux, les associations, les entreprises, les citoyens, et notamment les jeunes, ont clairement exprimé une « envie d'alliance » au service de l'intérêt général au plus près des fragilités³⁶. Alors qu'attendons-nous ? Activons là dès aujourd'hui !

CHARLES-BENOÎT HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU, Co-fondateur de l'ADASI

– 29/ <https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/le-referentiel-modeles-socio-economiques/>
 – 30/ <https://www.associations.gouv.fr/proposition-de-loi-d-experimentation-d-un-droit-d-alliance-d-interet-general.html>
 – 31/ <https://www.lerameau.fr/audition-au-hcva-les-fruits-de-3-ans-de-mobilisation-collective/>
 – 32/ <https://odd17.org/impacts-odd-17>
 – 33/ Voir le cycle et les replay des webinaraires : Le cycle de webinaraires mensuels – Trajectoires Socio Economiques
 – 34/ <https://www.associations.gouv.fr/rapport-sur-les-nouveaux-modeles-socio-economiques.html>
 – 35/ https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2024-10/Cahier_de_recherche_-_Quelles_trajectoires_territoriales.pdf
 – 36/ Cahier de recherche « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » (Institut pour la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU, janvier 2023) https://odd17.org/wp-content/uploads/2023/01/230119_CDD_Leviers_changement_syst_P.pdf



Merci aux contributeurs

*Contexte des travaux
MSE d'intérêt général*



*Recherche
et MSE d'intérêt général*



*Accompagnement
et MSE d'intérêt général*



*Leviers des MSE
d'intérêt général*



Conclusions

