LE CONTEXTE

■ L'environnement politique, social, économique et technologique en pleine mutation conduit les associations à faire évoluer leurs modes de fonctionnement.

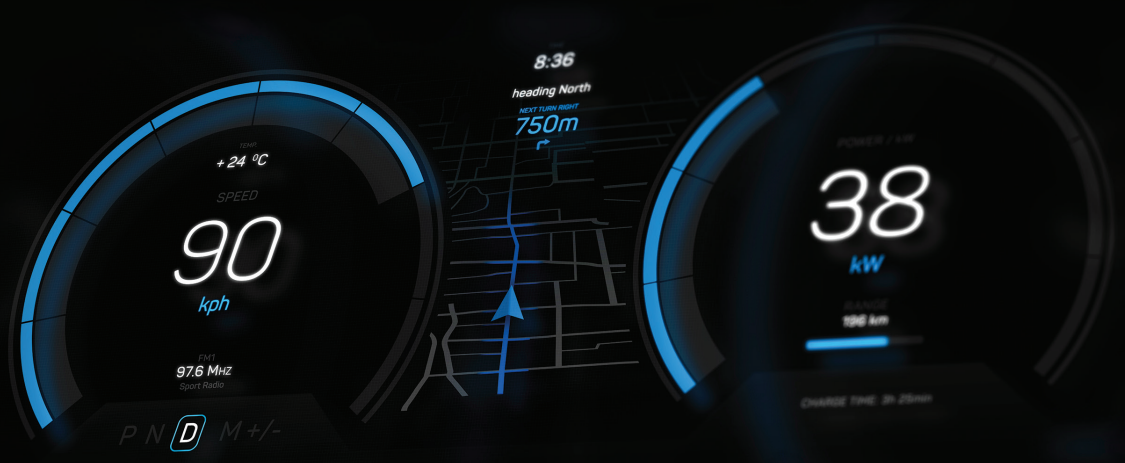
LE CHIFFRE

■ Les modèles socio-économiques associatifs reposent sur trois piliers, représentant autant de leviers à activer pour hybrider les ressources.

MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

UN MOTEUR HYBRIDE

Les associations sont confrontées à une réalité : faire évoluer leurs modes de fonctionnement. Pour cela, elles peuvent opter pour un modèle socio-économique hybride. Il s'agit alors de diversifier les différentes ressources – humaines, financières et partenariales – dont elles disposent. Conduite accompagnée.



SOMMAIRE

P. 17 — L'expertise associative au service de l'hybridation des ressources
P. 19 — Orchestration des richesses humaines associatives : une musique pour l'avenir
P. 21 — Hybridation des richesses humaines, mode d'emploi
P. 23 — Les leviers économiques des associations
P. 26 — Hybridation des ressources financières, mode d'emploi
P. 28 — Accompagner l'hybridation des alliances innovantes
P. 31 — Hybridation des alliances innovantes, mode d'emploi
P. 33 — Expérimenter avec les associations pour construire les modèles de demain

LE CONSTAT

■ L'hybridation des ressources, qu'elles soient humaines, financières ou partenariales, est une réalité associative depuis bien longtemps.

L'EXPERTISE ASSOCIATIVE AU SERVICE DE L'HYBRIDATION DES RESSOURCES

L'hybridation des ressources est une réalité pour les associations depuis bien longtemps, et sans doute même au cœur de leur fonctionnement. L'expertise associative en la matière doit être partagée et capitalisée au service du collectif.

Au travers des 1,3 million de structures qui le composent, le monde associatif rassemble une très grande diversité d'acteurs, de formes d'organisations, de modalités d'action. Cependant, au-delà de ces différences, on trouve un socle commun qui fait la spécificité du modèle associatif : une action fondée sur l'engagement bénévole et l'implication citoyenne, un but non lucratif, une inscription au cœur d'enjeux de société et de territoire qui nécessite et permet une mobilisation partagée ainsi que le développement de partenariats au service du projet. Avec ce modèle spécifique, les associations inventent au quotidien les recettes d'une nouvelle cohésion sociale, sont au cœur des grandes transitions de notre époque et au front de nombreuses crises. Creuset de l'engagement citoyen, elles constituent un instrument qui fabrique de la vitalité démocratique, du lien social et les fondements d'une économie plus humaine et durable. Cependant, pour mener à bien ces missions, elles doivent aujourd'hui composer avec un environnement et un contexte politique, social, économique et technologique plus complexes, marqués par de profondes mutations, qui les conduisent à interroger et faire évoluer leurs modes de fonctionnement.

L'HYBRIDATION DES RESSOURCES, UNE PRATIQUE ASSOCIATIVE DÉJÀ BIEN INSTALLÉE…

L'hybridation des ressources n'est pas une nouveauté[1]. Le monde associatif a toujours innové dans ses pratiques, au service de son projet, et a toujours réfléchi sur lui-même en même temps qu'il faisait, qu'il évoluait. À cet égard, l'hybridation des ressources, qu'elles soient humaines[2], financières[3] ou partenariales[4], est une réalité associative depuis très longtemps. Combien d'associations n'ont qu'une seule source de financement ? Elles sont en réalité bien peu nombreuses, la plupart articulant, dans une infinité de combinaisons, cotisations, appels publics à la générosité, financements publics sous diverses formes ou bien encore recettes d'activités, même lorsque celles-ci sont marginales. L'hybridation des ressources humaines est également une réalité du monde associatif qu'aucune autre organisation ne connaît. Reposant avant tout sur le bénévolat, les associations allient bénévolat régulier et ponctuel. Certaines font aussi appel à du mécénat de compétences, à du volontariat. Enfin, près de 15 % d'entre elles ajoutent à cela des ressources salariées. Ce n'est pas pour autant que les associations, aux différentes étapes de leur vie, n'ont pas besoin d'accompagnement[5] pour mettre en œuvre des évolutions, de nouvelles voies d'hybridation. Et cela d'autant plus que les besoins sociaux auxquels elles répondent ne cessent d'augmenter et que le contexte dans lequel elles agissent se transforme de plus en plus vite. Mais cet accompagnement peut et doit se baser sur l'expertise existante au sein du monde associatif lui-même pour qu'en « hybridant » leur modèle, les associations ne perdent pas ce qui en fait la richesse, à savoir la capacité à mettre le projet au cœur de l'action et de l'organisation.

L'APPORT ESSENTIEL DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

Les têtes de réseau associatives combinent de multiples fonctions, dont bien souvent une fonction d'accompagnement[6]. L'ensemble de leurs missions et la complémentarité entre celles-ci leur permettent de servir efficacement et durablement le renforcement du monde associatif à plusieurs niveaux. Au-delà de l'apport technique, elles accompagnement les associations avec ●●●

1. Dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », *JA* n° 563/2017, p. 15 ; dossier « Modèles socio-économiques – Des modèles au top ? », *JA* n° 543/2016, p. 17 ; dossier « Modèle économique – Le changement, c'est maintenant ! », *JA* n° 523/2015, p. 15 ; dossier « Modèle économique – Face à l'usure, le surmesure », *JA* n° 503/2014, p. 16 ; dossier « Modèle économique – Sur quel pilier danser ? », *JA* n° 483/2013, p. 16.
2. V. en p. 19 et p. 21 de ce dossier.
3. V. en p. 23 et p. 26 de ce dossier.
4. V. en p. 28 et p. 31 de ce dossier.
5. Dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », *JA* n° 570/2017, p. 15.
6. Eurogroup Consulting pour Le Mouvement associatif et l'Adasi, en partenariat avec Le RAMEAU et le ministère en charge de la vie associative, « Étude sur la fonction d'accompagnement des têtes de réseau associatives », nov. 2016 ; C. Germain, *JA* n° 563/2017, p. 18 et E. Fiessinger, p. 20 *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », préc.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

© vectorfusionart

© luxpainter

© Yurok Aleksandrovich

●●● une vision politique et stratégique du projet associatif dans sa contribution à un projet de société. Elles mobilisent une réflexion collective et un échange de pratiques au service des enjeux d'évolution identifiés et partagés. Elles développent une diversité d'approches en matière d'information et d'accompagnement des associations, adaptées aux réalités d'un territoire ou d'un secteur d'intervention. Elles exercent ces fonctions pour leurs membres, mais aussi parfois plus largement, en portant ou animant des dispositifs en lien avec l'État ou les collectivités, en y apportant leur expertise et leur savoir-faire. Cette souplesse dans les approches développées est une force importante pour s'adapter aux besoins des associations, même si elle ne facilite pas toujours la lisibilité de l'action des têtes de réseau. Par ailleurs, celle-ci est parfois aussi insuffisamment valorisée par la tête de réseau elle-même, qui aura tendance à davantage mettre en valeur les actions menées par ses réseaux membres plutôt que l'accompagnement qu'elle a effectué pour permettre la réalisation de ces actions… Pourtant, l'investissement des têtes de réseau sur les enjeux d'accompagnement et de transformation des modèles est essentiel pour que les associations puissent maîtriser leurs évolutions et en soient pleinement actrices. Qu'elles soient elles-mêmes dans un rôle d'accompagnateur ou lieux d'identification des enjeux, de capitalisation et de production des ressources, les têtes de réseaux ont un rôle stratégique à jouer et qui doit être soutenu et reconnu. Elles doivent permettre aux acteurs associatifs de se construire une culture commune, nourrie d'expériences de terrain et de réflexions collectives sur leurs enjeux propres.

Proposer aux associations des moyens d'accompagnement répondant à leurs spécificités et à leurs enjeux est un levier central à activer pour renforcer les dynamiques associatives, leur permettre de répondre à leurs enjeux internes, d'anticiper, de s'adapter et mieux servir les enjeux sociétaux pour lesquels elles agissent. Toute organisation, qu'elle soit publique, privée lucrative ou non lucrative, connaît des temps d'adaptation plus ou moins importants dans son cycle de vie, de la création au développement, en passant par la consolidation du modèle ou la définition de réponses à des contraintes nouvelles, structurelles ou conjoncturelles. Ces transitions sont souvent complexes et nécessitent fréquemment d'avoir recours à un regard externe permettant de prendre le recul nécessaire sur des enjeux qui touchent bien souvent à l'ADN de l'organisation concernée. Les associations ne font pas exception à ce besoin. Aux différentes étapes de leur vie, elles peuvent avoir besoin de soutien et d'accompagnement de différentes natures. Il est important que les responsables associatifs en aient conscience, tout autant que les financeurs qui souhaitent soutenir le projet qu'elles portent. Mais il est tout aussi important que les modalités de cet accompagnement et ceux qui en sont les acteurs soient en capacité de comprendre les spécificités du modèle socio-économique associatif et ne cherchent pas à répliquer des schémas faits pour d'autres. À cet égard, il ne fait nul doute qu'il existe des ressources au sein du monde associatif lui-même qu'il faut mobiliser et reconnaître pleinement. ■

AUTEUR Frédérique Pfrunder
TITRE Déléguée générale du Mouvement associatif

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

ORCHESTRATION DES RICHESSES HUMAINES ASSOCIATIVES : UNE MUSIQUE POUR L'AVENIR

Quel beau défi à relever pour les associations que de parvenir à orchestrer la diversité des richesses humaines souhaitant s'investir dans leur projet d'intérêt général ! Si la partition est bien écrite, c'est alors le premier pilier du modèle socio-économique que détiennent là les associations[1].

Aux côtés des dirigeants bénévoles, ce sont d'autres bénévoles, des salariés, des volontaires, des mécènes… qui ont aujourd'hui l'envie d'apporter leur contribution au projet associatif. C'est une chance dont seul le secteur associatif bénéficie, les entreprises ne pouvant recourir au bénévolat, par exemple. Cette chance honore les associations et leur confère une responsabilité dans notre société, où les défis ne manquent pas et où la recherche de sens est une composante forte.

Sans brider la spontanéité du bénévolat, qui est l'essence même du projet associatif et aux côtés duquel se manifestent pourtant d'autres formes d'engagement, la partition n'est pas si simple à écrire pour que la musique soit bonne ! L'évolution des formes d'engagement est riche et porteuse d'innovations pour l'intérêt général. Néanmoins, l'hybridation des richesses humaines autour du projet associatif et stratégique de l'association reste un défi organisationnel. L'épanouissement de chacun en même temps que le maintien du cap et de la cohérence du projet, voire l'efficience de l'action, nécessitent très certainement de prendre un peu de distance pour le découvrir et l'appréhender et, au quotidien, d'élaborer de nouvelles formes de pilotage.

S'APPROPRIER CE QUE RECOUVRE LA VARIÉTÉ DES RICHESSES HUMAINES

S'il n'est plus à démontrer que les modèles socio-économiques associatifs reposent sur trois piliers – les richesses humaines, les ressources financières et les alliances[2] –, il apparaît que la notion de richesses humaines recouvre une variété de dimensions. Ainsi, les bénévoles dirigeants représentent la gouvernance de l'association. Les bénévoles « non-dirigeants » prennent part concrètement aux projets ponctuels en donnant gratuitement de leur temps. Les salariés sont liés à l'association par un contrat de travail. Les volontaires en service civique sont des jeunes, âgés en principe de 16 à 25 ans, qui s'engagent sur un projet d'intérêt général. Les mécènes de compétences sont mis à disposition de l'association par leur entreprise dans le cadre d'un partenariat pour l'intérêt général, sur leur temps de travail, pour réaliser des actions mobilisant leurs compétences. Les bénévoles de compétences mettent gratuitement un savoir-faire à la disposition d'une association le temps d'une mission.

En définitive, la force et l'enjeu pour les associations reposent sur la prise en compte des différentes richesses humaines à mobiliser pour la coconstruction, le pilotage et l'organisation de chaque projet. Pour cela, il est nécessaire d'identifier les rôles respectifs de chacun dans la mise en œuvre du projet.

FAVORISER L'IMPLICATION ET L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN

La variété des richesses humaines potentiellement rassemblées autour du projet, si elle s'avère complexe à appréhender pour les acteurs associatifs, découvre pourtant des horizons prometteurs. Elle permet, par exemple, de dépasser le tandem, voire la dualité entre bénévolat et salariat pour les associations concernées. Elles sont seulement 180 000 structures employeuses parmi les 1,3 million d'associations, mais, parmi elles, figurent les moyennes ●●●

1. Pour un dossier d'ensemble sur ce sujet, v. « Richesses humaines – Des pierres précieuses », *JA* n° 577/2018, p. 16.

2. Sur les modèles socio-économiques associatifs, v. dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », *JA* n° 563/2017, p. 15 ; dossier « Modèles socio-économiques – Des modèles au top ? », *JA* n° 543/2016, p. 17 ; dossier « Modèle économique – Le changement, c'est maintenant ! », *JA* n° 523/2015, p. 15 ; dossier « Modèle économique – Face à l'usure, le sur-mesure », *JA* n° 503/2014, p. 16 ; dossier « Modèle économique – Sur quel pilier danser ? », *JA* n° 483/2013, p. 16.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

●●● associations, aujourd'hui particulièrement fragilisées dans leur modèle socio-économique.
« Complexifier » le modèle oblige, dans cette situation, à dépasser une forme de dichotomie souvent installée et qui, si l'on n'y prend garde, peut être un frein devant les mutations actuelles de la société. Ces dernières appellent en effet l'invention de nouvelles solutions face aux défis économiques, sociétaux et environnementaux.

> « Dans un contexte d'imprévisibilité croissante, l'intelligence collective est à développer avec des formes renouvelées d'action commune »

Dans un contexte d'imprévisibilité croissante, l'intelligence collective est à développer avec des formes renouvelées d'action commune privilégiant l'agilité, la collaboration, la coopération et « l'intelligence relationnelle »[3].
De façon iconoclaste mais féconde, cette variété permet parfois de réunir des « statuts d'engagement » différents et de favoriser ainsi la progression du projet associatif. Qui n'a jamais croisé dans le secteur de jeunes gens souhaitant mettre leur engagement d'intérêt général au service, voire au cœur de leur activité professionnelle ? Le CPIE Mayenne – Bas-Maine est né par exemple de cette dynamique. Deux jeunes gens, fraîchement diplômés, ont créé une association avec la volonté de mettre leurs compétences et leur vision d'un développement respectueux de l'environnement au service de leur territoire d'origine. Trois ans plus tard, leurs convictions, leur enthousiasme et aussi leur leadership avaient entraîné autour d'un projet d'intérêt général une centaine de bénévoles et ils occupaient eux-mêmes une fonction salariée dans une association en plein déploiement.
À quand, au-delà de quelques expérimentations ou expériences pionnières, la conjugaison harmonieuse en « mode projet » de volontaires, de bénévoles, de salariés, de bénévolat et mécénat de compétences ? Pensée dès l'origine des projets et non comme palliatif face au manque de ressources financières et/ou humaines, une telle organisation porte en elle le renforcement, voire le renouveau de projets associatifs.

AGRÉGATION DES RICHESSES HUMAINES : UNE HYBRIDATION PROMETTEUSE À ACCOMPAGNER

Tout comme pour la typologie des modèles de ressources financières[4], une richesse humaine ne se substitue pas à une autre mécaniquement. Par exemple, le mécénat de compétences ne vient pas mécaniquement remplacer ce qu'un salarié pouvait réaliser à l'aide d'une subvention couvrant tout ou partiellement sa rémunération. De même, le bénévolat de compétences ne vient pas non plus remplacer d'autres formes de bénévolat. La complexité suppose une appréhension fine et partagée des attentes des parties prenantes au projet associatif ainsi qu'une direction d'orchestre à inventer et piloter si l'on veut éviter la cacophonie. Tel est le défi auquel l'offre d'accompagnement associatif[5], externe ou organisée par les têtes de réseau, doit pouvoir répondre dans la période à venir. L'offre s'est fortement développée aujourd'hui autour de la professionnalisation associative. Récemment employeuses au regard de leur histoire et de leur nature, les associations ont été souvent pointées comme peu aguerries à la fonction employeur.
Ainsi, une offre nécessaire et abondante d'accompagnement leur a été proposée. Le CRDLA Environnement a par exemple contribué à cet effort en soutenant le dispositif local d'accompagnement (DLA) au service de ce jeune secteur qu'est celui des associations environnementales. Le défi est maintenant double :

- prendre la mesure des nouvelles attentes des salariés, du sens qu'ils souhaitent donner à leur contrat, imposant l'expérimentation et le déploiement de formes de management renouvelées[6] ;
- accompagner la conception et le pilotage de projets associatifs conduits par l'hybridation des ressources humaines.

Plus cette hybridation sera le fruit d'une coconstruction au sein des associations, s'appuyant sur la contribution et les apports de chacun, plus l'adhésion au projet associatif en sera renforcée et plus l'épanouissement de chacun pourra se manifester au profit des enjeux d'intérêt général. ■

3. J.-M. Anot, *JA* n° 577/2018, p. 21 *in* dossier « Richesses humaines – Des pierres précieuses », préc.
4. V. en p. 23 de ce dossier.
5. Dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », *JA* n° 570/2017, p. 15.
6. O. David, *JA* n° 577/2018, p. 28 *in* dossier préc.

AUTEUR Brigitte Giraud
TITRE Directrice de l'Union nationale des CPIE, structure porteuse du Centre de ressources DLA Environnement

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedtions.fr

MARIE TRELLU-KANE
Présidente-fondatrice
d'Unis-Cité

“ Le service civique en action ”

« Le service civique est un formidable vecteur d'engagement volontaire et d'intégration. Il sera pérennisé en gardant ses fondamentaux et rendu accessible à tous les jeunes » : tels sont les engagements pris par Emmanuel Macron dans sa « Lettre ouverte à la jeunesse » d'avril 2017[1].

Le service civique a été créé en 2010 à la quasi-unanimité des parlementaires afin de renforcer la cohésion nationale et la mixité sociale[2]. Conçu pour donner une suite au service national suspendu en 1995, son cadre général a été inspiré de l'expérience précurseur d'Unis-Cité, qui, depuis 1995, propose aux jeunes de donner une année de leur vie à la société dans le cadre d'un programme formateur leur permettant de vivre une expérience solidaire collective avec des jeunes de tous les milieux.

Depuis, fortement porté et soutenu tant par le mouvement associatif et les mouvements de jeunesse que par le Conseil économique, social et environnemental (CESE), qui a publié, en 2017, une étude appuyant son développement[3], le service civique permet aux jeunes âgés de 16 à 25 ans de consacrer 6 à 12 mois de leur vie à des missions d'intérêt général dans des associations, collectivités ou établissements publics, tout en bénéficiant d'une indemnisation mensuelle, d'une formation citoyenne et d'un accompagnement dans la réflexion sur leur projet d'avenir.

Avec 125 000 jeunes engagés en 2017, le service civique permet aux associations comme aux services publics de bénéficier de l'énergie et de la créativité des jeunes, tout en étant l'occasion pour ces derniers de vivre une expérience solidaire valorisante, tremplin pour le reste de leur parcours, citoyen comme professionnel.

67 % des jeunes se déclarent aujourd'hui prêts à s'engager en service civique, soit environ 500 000 jeunes par an… Un potentiel humain hors du commun face aux défis sociaux et environnementaux qui sont les nôtres. À nous tous de faire en sorte que tous ces jeunes puissent aller au bout de leur envie d'engagement : donnons-nous les moyens de rendre le service civique accessible à tous les jeunes, quelles qu'aient été leurs propres difficultés antérieures, comme s'est engagé à le faire le président de la République. ■

67 %

des jeunes se déclarent aujourd'hui prêts à s'engager en service civique, soit environ 500 000 jeunes par an... Un potentiel humain hors du commun face aux défis sociaux et environnementaux qui sont les nôtres.

PAROLES D'ACTEURS

HYBRIDATION DES RICHESSES HUMAINES, MODE D'EMPLOI

Précédant les ressources financières et les alliances innovantes, les richesses humaines constituent le premier levier à activer dans l'hybridation du modèle socio-économique associatif. Paroles de praticien, d'expert et d'acteur institutionnel.

1. E. Macron, « Lettre ouverte à la jeunesse », 18 avr. 2017.
2. L. n° 2010-241 du 10 mars 2010, *JO* du 11.
3. CESE, « Service civique : quel bilan ? quelles perspectives ? », mai 2017.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

ÉLISABETH PASCAUD
Vice-présidente de France Bénévolat

“ Les spécificités de la gestion des ressources humaines bénévoles ”

La gestion des ressources humaines bénévoles est une question clé pour le développement du bénévolat associatif. Une problématique qui mobilise les associations membres de France Bénévolat, au sein de la « Commission interassociative », avec la préoccupation constante d’améliorer cette gestion en l’adaptant aux évolutions des associations et des bénévoles.

Pour cette commission, la spécificité de cette « gestion », c’est d’abord de ne pas être une « gestion » mais un « accompagnement », parce que l’association n’« utilise » pas les bénévoles mais les « associe » à son projet, et cela fait toute la différence. Cette différence se manifeste dès la recherche de bénévoles, très loin d’une recherche de « main-d’œuvre », s’agissant plutôt de « donner envie » de s’associer à un projet sans en attendre de contrepartie directe. « Donner envie », c’est montrer ce que vise le projet associatif et comment l’activité proposée y contribue. C’est dire en quoi la gratuité de cette activité est essentielle au projet, en quoi le bénévole trouvera son propre accomplissement dans l’action.

Ensuite, « accompagner » le bénévole dans son engagement, c’est :

- respecter sa liberté, en restant à l’écoute de son projet ;
- créer le collectif à partir du projet associatif et de la diversité des acteurs impliqués ;
- reconnaître et valoriser l’engagement en montrant son utilité (plus de 3 bénévoles sur 4 s’engagent pour « être utiles ») et en veillant à ce que chacun se retrouve dans cette action.

Enfin, « gérer » les bénévoles, c’est créer les conditions d’un bénévolat ouvert à tous pour donner ses chances et sa place au plus grand nombre : si le bénévolat est une ressource essentielle pour les associations, c’est aussi un moyen de s’accomplir et de trouver sa place dans la société pour le bénévole lui-même, un moyen d’inclusion sociale ouvert à tous, quelles que soient ses compétences, son âge, sa situation.

C’est dire que, pour France Bénévolat, le bénévolat n’est pas juste un moyen de réduire son budget, mais une manière exigeante de faire vivre un projet associatif impliqué dans la vie de la société. ■

CHARLES-AYMERIC CAFFIN
Chef de bureau, Bureau du développement de la vie associative

“ L’engagement au service de la société ”

L’engagement bénévole de nos concitoyens (plus de 13 millions) dans des projets collectifs portés par les associations est un acte de démocratie et de citoyenneté que le gouvernement veut soutenir en initiant une « politique ambitieuse pour la vie associative et le développement d’une société de l’engagement »[1]. Faciliter l’engagement bénévole de tous, et notamment des jeunes qui sont les futurs dirigeants de nos associations, est une priorité continue de l’État fondée sur l’idéal commun de fraternité rappelé par la Constitution. Depuis 18 ans[2], différentes formes de volontariat, dont le service civique en est la plus connue, ont été créées pour soutenir la vie associative. Au fil du temps, de nouveaux droits pour les bénévoles ont vu le jour. Récemment, de nouvelles mesures ont été prises pour une reconnaissance systématique de l’engagement dans les formations de l’enseignement supérieur, pour développer de nouvelles opportunités d’engagement civique au travers de la réserve civique ou encore pour créer des droits à congé et à formation pour les responsables bénévoles par ailleurs salariés ou agents publics[3]. Ce foisonnement des possibilités de s’engager et la suppression des barrières physiques, juridiques ou psychologiques permettent aujourd’hui aux associations de se développer avec le concours de tous nos concitoyens.

Ce faisant, nos associations, écoles de démocratie et de citoyenneté, doivent marier des motivations et des formes d’engagement différentes tout en respectant la liberté et le volontarisme de l’engagement. Si certains ont une motivation personnelle, d’autres veulent agir pour autrui, si certains trouvent du temps pour une seule cause, d’autres ont peu de temps tandis que certains aiment changer de projets. Cette multitude des sources et formes de l’engagement[4] est un atout pour un projet et une gageure pour les dirigeants de nos associations. Le gouvernement entend soutenir ceux-ci, notamment au travers de la formation, car l’engagement se nourrit de l’engagement. Aux côtés des institutions, notamment éducatives, les dirigeants associatifs, manageurs bienveillants, ont un rôle qui dépasse l’envergure du projet associatif. ■

1. Discours du Premier ministre, « Lancement du plan de développement pour la vie associative », 9 nov. 2017, *JA* n° 569/2017, p. 3.
2. L. n° 2000-242 du 14 mars 2000, *JO* du 15.
3. L. n° 2017-86 du 27 janv. 2017, *JO* du 28.
4. Dossier « Engagement associatif – Un coup de jeune », *JA* n° 573/2018, p. 16.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

LES LEVIERS ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS

Hybrider les financements de l'association sans dénaturer son projet associatif passe par la connaissance des différents leviers économiques et l'identification de leur potentiel et de leur pertinence.

Si les ressources financières sont « secondes » en tant qu'élément structurant des modèles socio-économiques associatifs, les richesses humaines en constituant le premier pilier[1], elles n'en sont pas pour autant secondaires dans la mise en œuvre du projet associatif ! Dans un contexte de plus en plus contraint et complexe, force est de constater que nombre de structures associatives ont diversifié leurs ressources financières[2] en mobilisant différents leviers économiques. Si l'hybridation des financements apporte certes une forme de réponse – et non « la » réponse – aux problématiques économiques, il n'en reste pas moins nécessaire d'avoir des clés de lecture pour saisir « en conscience » les différents leviers économiques.

IDENTIFIER LES DIFFÉRENTS LEVIERS ÉCONOMIQUES

Les différentes sources de financement des structures associatives peuvent être caractérisées à partir de trois grandes logiques : la contribution des membres, le financement par un tiers et le revenu d'activité.

La contribution des membres renvoie aux cotisations ou contributions financières des adhérents. Si ces cotisations représentent en moyenne 11 % des moyens financiers des associations[3], cette situation recouvre différentes réalités. Pour nombre d'associations non employeuses, la contribution financière des membres constitue la part majoritaire – si ce n'est exclusive – de leur budget. Pour les associations employeuses, elles constituent souvent une part symbolique d'adhésion au projet associatif. Pour les têtes de réseau associatives, les cotisations peuvent correspondre à une part structurante de leurs financements au regard de l'ensemble des missions réalisées au service de leurs membres[4].

La logique de revenus d'activités publiques et privées représente aujourd'hui près de 61 % des financements associatifs[5]. Elle a connu une très forte progression au cours des deux décennies écoulées. Si cette logique de ressources peut être structurelle pour certaines associations, notamment pour les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), elle se met en place avec la plus grande vigilance pour les structures associatives d'intérêt général pour plusieurs raisons. Une logique de revenu d'activité se doit d'être réalisée dans le respect des règles fiscales pour les structures d'intérêt général. Par ailleurs, mal maîtrisée, elle peut finir par devenir la finalité au détriment du projet initial de l'association, en faisant de la « performance » l'enjeu clé de son développement au détriment de la « pertinence » de ses actions.

La troisième logique, dite de financement par un tiers, qui représente 29 % des financements des associations[6], renvoie à l'idée qu'un financeur est nécessaire pour permettre la solvabilisation ou la réalisation des actions. C'est le modèle de financement « par nature » de la structure d'intérêt général que d'avoir un modèle économique « dépendant » – condition nécessaire pour lui permettre d'ailleurs d'avoir recours notamment au bénévolat. Les tiers financeurs peuvent être soit publics (Europe, État, territoires, etc.) ou privés (organisations ou individus).

S'agissant des financements publics, force est de constater que le recours à la commande publique connaît un accroissement majeur, représentant aujourd'hui un quart des financements associatifs. Or, les subventions restent un pilier clé pour permettre aux structures d'intérêt général de réaliser et développer librement leur projet. Cette mutation place les associations de plus en plus dans une posture de prestataires et, comme l'observe Viviane Tchernonog, leur fait courir un risque, celui d'assécher le projet associatif. Il se pourrait ainsi que les acteurs associatifs n'aient plus la capacité d'apporter et/ou d'expérimenter des ●●●

1. C. Germain, *JA* n° 577/2018, p. 18 *in* dossier « Richesses humaines – Des pierres précieuses » ; v. égal. en p. 19 de ce dossier.
2. Fonjep, « Enquête sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire », mars 2017, N. Dussert, *JA* n° 563/2017, p. 22 *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes » ; v. égal. en p. 33 de ce dossier.
3. V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, Juris éditions – Dalloz, 2e éd., 2013, p. 162.
4. Eurogroup Consulting pour Le Mouvement associatif et l'Adasi, en partenariat avec Le RAMEAU et le ministère en charge de la vie associative, « Étude sur la fonction d'accompagnement des têtes de réseau associatives », nov. 2016, C. Germain, *JA* n° 563/2017, p. 18 et E. Fiessinger, p. 20 *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », préc.
5. V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, préc.
6. *Ibid*.

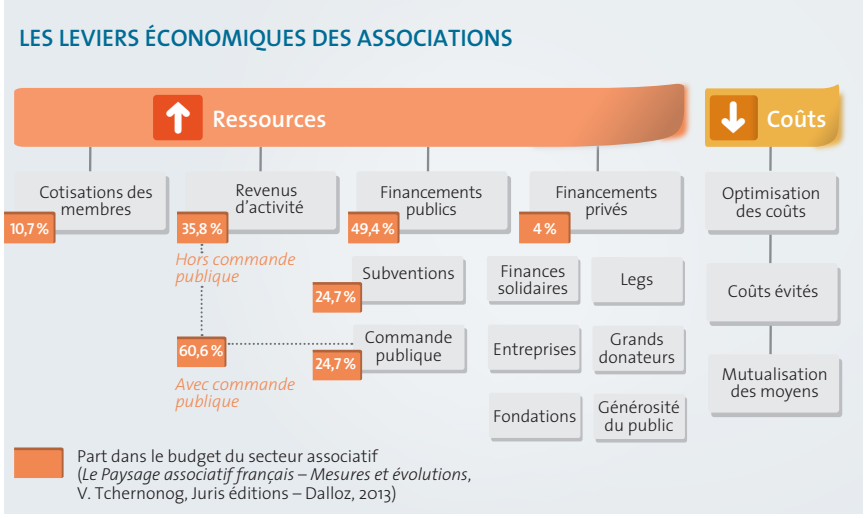
Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

●●● formes d'actions adaptées aux besoins du terrain, notamment auprès des populations les plus fragiles.

Les différentes formes de financement privé peuvent être issues d'organisations ou de particuliers. S'agissant des particuliers, l'association doit veiller à distinguer le grand public (montants restreints, donateurs nombreux) des grands donateurs (montants importants, nombre restreint) et des légataires. Entre la contribution du grand public et la philanthropie, les techniques de collecte de fond (*fundraising*) sont à adapter selon que l'on souhaite mobiliser l'un ou l'autre de ces leviers. Une campagne de financement participatif (*crowdfunding*) sera plus adaptée à un projet précis et s'appuiera volontiers sur l'animation d'un réseau de contributeurs tandis qu'une recherche de grands donateurs ou de légataires s'accompagnera plutôt de partenariats avec des banques ou des notaires. Le recours à la générosité publique se démocratise, boosté entre autres par les possibilités du numérique (*crowdfunding*, arrondi solidaire, etc.) ou encore par les canaux de la finance solidaire – mais attention, uniquement dans une logique de prêt. La mobilisation de ces types de financement ne se fait pas sans un investissement humain, voire financier, plus ou moins important de la part de l'association. Or, les retours sur cet investissement peuvent prendre du temps et les montants à la clé ne sont pas toujours aussi conséquents que l'énergie investie. Le choix d'un de ces leviers nécessite donc de bien doser l'engagement de l'association dans la recherche de fonds par rapport au montant possiblement atteignable et à son échéance.

Pour les organisations du secteur privé lucratif, telles que les entreprises, ou du secteur privé non lucratif, telles que les fondations privées ou les fonds de dotation, plusieurs mécaniques de financement sont associées : mécénat, mais aussi partenariats, qui ne relèvent ni de la logique du philanthrope ni de celle du donneur d'ordre/commanditaire. Des nouveautés émergent parmi ces différentes mécaniques. En termes d'appels à projets, il convient de souligner l'apparition de formats novateurs, comme ceux de la Fondation La France s'engage soutenant des projets dans la durée (trois ans) tout en leur apportant un accompagnement adapté. Quoi qu'il en soit, le point clé dans la mobilisation de ces tiers financeurs réside dans la compréhension de leurs enjeux : il convient d'analyser et de comprendre en quoi le projet d'intérêt général porté y répond.

Si l'action sur les ressources constitue le principal moyen de l'association pour consolider son modèle économique, elle peut aussi jouer sur les coûts. S'offrent à elle trois possibilités : les optimiser (baisse de charges), les éviter complètement (dons de matériel) ou les mutualiser avec d'autres structures (partage des richesses humaines, des locaux). Ces différents leviers s'accompagnent de tendances à la baisse ou à la hausse, à prendre comme des indicateurs du niveau de difficulté dans la mobilisation de ces leviers. Ces tendances générales sont toutefois loin d'être suffisantes pour aiguiller l'association dans le choix des leviers qui lui conviennent le mieux.



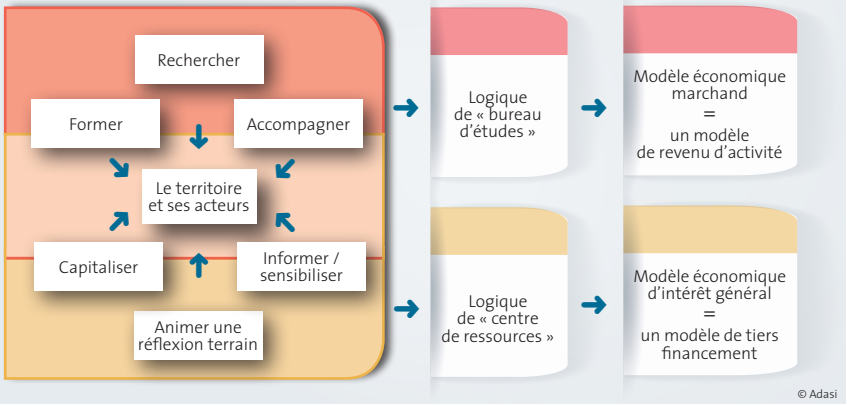
© CallMeTak

CHOISIR PARMI LES DIFFÉRENTS LEVIERS

Le choix des leviers de ressources ne se fait pas par simple opportunité. Plusieurs éléments structurants permettent d'orienter la réflexion vers les leviers les plus judicieux : le premier est la nature des missions réalisées par l'association et les objectifs d'action. Certaines missions de plaidoyer requièrent une indépendance qui ne peut se trouver qu'au travers de financements issus

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedtions.fr

ILLUSTRATION : UNE COMBINAISON DE LEVIERS SELON LES MISSIONS



© kaisorn

© Adasi

de la contribution des membres, voire, pour certaines causes, de la générosité publique. À noter que des logiques de représentation, essentielles pour la vitalité démocratique, ne peuvent aussi exister que par le biais des subventions publiques.

Des missions d'actions de terrain feront appel à des logiques de financement différentes en fonction du positionnement de la structure. Ainsi, en posture d'opérateur des politiques publiques, il n'est pas pertinent de développer une recherche de fonds privés. A *contrario*, lorsque les actions réalisées sont des réponses à des enjeux et besoins sociétaux qui n'émanent pas d'autres acteurs, le champ des possibles en matière de financement est important. Il sera alors plus aisé de faire appel à la générosité publique si l'association est engagée dans une cause à laquelle le grand public est sensible que dans une autre dont il se sentira plus éloigné ; celle-ci peut en revanche être plus proche des enjeux des pouvoirs publics ou des entreprises.

Des missions relevant d'une logique de production d'expertise de terrain ou de centre de ressources autour d'une thématique (capitalisation, sensibilisation/information, animation d'échanges entre parties prenantes, etc.) s'accordent également assez bien avec un tiers financement. Là encore, une subdivision peut s'opérer au sein de cette catégorie selon les sujets traités par l'association et/ou ses bénéficiaires. Dans certains domaines (environnement, handicap, égalité des chances/citoyenneté, etc.), l'expertise des associations peut être valorisée afin d'aider les organisations publiques et privées à faire évoluer leurs pratiques. Si ce choix présente un fort intérêt économique, il présente aussi l'inconvénient pour l'association de complexifier sa posture entre partenaire et prestataire.

Pour illustrer la combinaison des différents leviers, prenons le cas d'une association qui œuvre à la prise en compte des enjeux du vieillissement de la population. L'association porte six missions, induisant deux mécaniques de financement distinctes. L'une est propice au revenu d'activité avec trois activités qui s'apparentent à celles d'un bureau d'études : de la recherche, de la formation et de l'accompagnement des organisations publiques et privées pour faire évoluer leurs pratiques. L'autre s'inscrit dans une dynamique de tiers financement avec des missions d'information, d'animation d'une réflexion de terrain et de capitalisation, essentiellement couvertes, en l'occurrence, par les pouvoirs publics.

Au-delà de la nature des missions, la maturité du projet mené peut être un élément structurant permettant d'orienter les choix de leviers. Si le projet est en phase de lancement et/ou d'expérimentation, le levier le plus approprié reste le financement par les tiers, la preuve de concept n'étant pas établie pour assurer un modèle économique de revenu d'activité : le secteur associatif, contrairement au monde économique classique, ne peut financer sa recherche et développement (R&D) via ses revenus d'activité ! En phase de déploiement, la part du tiers financement n'est plus prépondérante et ne se fait plus tant dans une logique de subvention que d'investissement de la part des pouvoirs publics et acteurs privés. C'est dans cette logique que s'expérimentent aujourd'hui de nouveaux leviers tels que les contrats à impact social pour les projets à fort impact social, potentiellement déployables à grande échelle. Il n'en reste pas moins que la question des modèles économiques cibles de ces projets reste ouverte.

Ainsi, les modèles économiques sont pour partie à inventer au regard de ces différents leviers. Ils le seront très certainement dans une logique de coconstruction avec l'ensemble des parties prenantes et sur les territoires. Cela étant dit, il revient aux porteurs de projet et/ou aux gouvernances d'initier une réflexion globale pour s'assurer de la cohérence des moyens mobilisés avec les enjeux et l'ADN du projet. ■

AUTEUR	**Caroline Germain**
TITRE	Déléguée générale, Adasi

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

LAURENCE ZEBUS JONES
Directrice générale, Paris Initiative Entreprise (PIE)

“ Vers une culture associative renouvelée ”

La fin des contrats aidés[1] et la tendance au plafonnement des subventions à 50 % des budgets annuels, couplés à l’injonction de créer des emplois grâce au mécénat ou à plus de revenus d’activité, réinterrogent les dirigeants associatifs sur la stratégie à suivre pour développer leurs activités d’utilité sociale.

Plus de 50 % des structures associatives accompagnées par Paris Initiative Entreprise (PIE)[2] ces six derniers mois sont déjà engagées dans des démarches d’hybridation pour assurer leur viabilité. Comment aller plus loin ? En réinterrogeant les 10 piliers de la « culture d’entreprise » : règles de fonctionnement et de procédure, management, délégations de responsabilités, communication, formations, critères de valorisation des salariés, indicateurs de performance (mesure d’impact social), lieux, rituels et événements célébrés.

Développer une hybridation culturelle permet de saisir les opportunités de marché sur le territoire ou d’adapter l’organisation sur les plans juridiques et fiscaux. Pour réussir, les associations développent une culture d’incubateur de leurs propres projets, collaborent pour mutualiser des charges ou créer une offre commune. Puissant facteur d’innovation, l’hybridation culturelle peut :

- créer de nouveaux marchés en valorisant des actifs dormants ou sous-exploités d’une grande entreprise ou d’une collectivité territoriale (jouissance d’un lieu non exploité, récupération/valorisation de déchets, etc.) ;
- révéler des besoins auxquels seules les associations peuvent répondre avec plus d’impact social et environnemental et souvent à moindre coût.

C’est donc moins un projet associatif à forte utilité sociale qui fait obstacle à l’hybridation des ressources qu’une culture en décalage avec le projet stratégique visé. Ainsi, hybridation des ressources et transformation culturelle sont deux leviers à disposition des associations pour s’adapter aux changements permanents actuels, sans perdre leur âme. ■

PAROLES D’ACTEURS

HYBRIDATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES, MODE D’EMPLOI

Se situant entre les richesses humaines et les alliances innovantes, les ressources financières constituent le deuxième levier à activer dans l’hybridation du modèle socio-économique associatif. Paroles de praticien, d’expert et d’acteur institutionnel.

L’expérience de plus de 30 ans au service du développement de l’économie sociale et solidaire (ESS), en mobilisant de nombreux outils d’intervention, offre à la Caisse des dépôts (CDC) une expertise de ce mode d’entreprendre et des modèles économiques associés. Forte de cette large observation, la CDC constate trois carences principales à combler pour favoriser la croissance et le développement des associations : un besoin croissant de fonds propres, un déficit d’accompagnement, notamment pour le changement d’échelle, et un besoin de faire la preuve de l’impact social.

1. Circ. n° DGEFP/SDPAE/MIP/MPP/2018/11 du 11 janv. 2018, *JA* n° 572/2018, p. 8 ; *JA* n° 573/2018, p. 6 ; D. Castel, *JA* n° 574/2018, p. 39.
2. PIE accompagne et finance les associations avec des prêts France Active ou dans le cadre du dispositif local d’accompagnement (DLA).

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

AXEL DETAMMAECKER
Chargé d'études, France Active / CRDLA Financement

« Diversifier ses ressources en cohérence avec sa stratégie »

Dans un contexte de financements publics sous tension, nombre d'associations doivent repenser leur modèle économique, au risque parfois de perdre de vue le sens du projet social. Le guide « Entreprise sociale et solidaire – Le modèle économique d'utilité sociale »[3] tente de formuler quelques pistes pour garder le cap.

Dans un environnement changeant, un modèle économique doit pouvoir être régulièrement questionné. Mais cette remise en question ne doit pas se résumer au remplacement d'une ressource par une autre : cela risquerait d'entamer le sens même du projet associatif. On constate ainsi que certaines associations, par exemple dans le cadre de commandes publiques, ne font plus que répondre au cahier des charges des financeurs. Elles finissent par homogénéiser leurs pratiques et le projet associatif se vide alors de sa substance.

Le modèle économique n'est pas une fin, mais un moyen d'atteindre ses objectifs sociaux via une stratégie. Avant de penser modèle économique et ressources, il faut établir une stratégie solide. Le but : guider l'action de la structure dans le temps et ainsi faire des choix sans risquer de perdre le sens du projet.

La diversification des ressources est une pratique plutôt courante pour les associations. En effet, si nombre d'entre elles mènent leurs actions grâce aux subventions publiques, c'est loin d'être leur principale ressource[4].

De nombreuses associations s'appuient également sur des modèles mixtes et font appel à des ressources marchandes. Il convient de définir clairement leur place pour garder le cap sur son projet social : intégration totale de l'activité économique au projet social, activité lucrative plus ou moins dissociée de l'activité principale mais permettant de la financer, ou modèle redistributif dans lequel le bénéficiaire participe à hauteur de ses moyens, la perte occasionnée étant compensée par d'autres biais. ■

ADRIEN DE CROMBRUGGHE
Responsable du pôle « Économie sociale et solidaire », Caisse des dépôts

« Caisse des dépôts : un acteur naturel pour les associations »

Avec une offre répondant aux principaux besoins du monde associatif, la CDC est un investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique[5]. Depuis de nombreuses années, elle agit pour faire émerger des modèles économiques et rassembler des investisseurs, des collectivités locales et de nombreux autres acteurs afin de créer les conditions de développement des associations. La CDC apporte aux projets associatifs répondant aux critères d'investissement son expertise de monteur de projets, d'investisseur de référence et de leader sur le marché naissant de l'investissement à impact social. Ce soutien, où l'effet de levier est systématiquement recherché, se traduit par une intervention en fonds de fonds, mais aussi par des investissements en direct dans des projets structurants, innovants pour des filières et des territoires.

Deuxième axe de l'offre, la structuration de l'écosystème de l'accompagnement passe par le financement des grandes têtes de réseau, de *think tanks* et d'opérateurs, mais aussi par le copilotage et le cofinancement, avec l'État, du DLA, qui accompagne près de 6 000 structures chaque année. Des offres plus ciblées sur le changement d'échelle sont en développement avec le HubESS d'un côté, l'appel à projets Pionniers #FrenchIMPACT de l'autre.

Enfin, NovESS, fonds dédié au changement d'échelle coconstruit par la CDC, s'est doté d'un outil « Mesure et suivi de l'impact social ». Cette méthodologie, issue de la capitalisation, par la CDC, des bonnes pratiques de BNP Paribas et d'INCO, se positionne comme une référence de place pour l'investissement à impact social. ■

3. France Active, guide « Entreprises sociales et solidaires – Le modèle économique d'utilité sociale », oct. 2017.
4. Celles-ci ne représentent qu'environ 18 % de leurs budgets : *Insee première* n° 1587, mars 2016.
5. C. mon. fin., art. L. 518-2.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

ACCOMPAGNER L'HYBRIDATION DES ALLIANCES INNOVANTES

Face aux enjeux de notre société, plus aucun acteur ne peut agir seul. Chacun est confronté à la nécessité de développer des liens avec son écosystème. Les alliances représentent pour les associations une opportunité de consolider leur modèle socio-économique : au-delà de la possibilité de capter de nouvelles ressources, elles permettent aux associations de développer leur capacité d'action.

Le terme d'« alliance » renvoie à un positionnement, une posture qui traduit une capacité d'ouverture à l'autre et une volonté de coconstruction pour proposer de nouvelles solutions face aux besoins de l'écosystème. Ces démarches de coconstruction ne sont pas simples à mettre en œuvre : elles questionnent la place des acteurs impliqués et impactent les compétences à mobiliser. Dans ce contexte, des outils d'appropriation se développent pour accompagner ce mouvement d'alliances.

LES ALLIANCES, UN LEVIER STRATÉGIQUE DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE ASSOCIATIF

Faire évoluer son modèle socio-économique devient une nécessité

Face aux mutations actuelles, tous les acteurs – structures d'intérêt général, acteurs publics, entreprises – sont confrontés à la question de la pérennité de leur capacité d'action. Il leur revient alors de réfléchir à l'adaptation de leur modèle socio-économique.

Cette réflexion sur le modèle socio-économique est majeure pour les structures d'intérêt général. En effet, le secteur associatif est confronté, d'un côté, à la nécessité d'accroître son action sous l'effet de l'amplification des besoins sociétaux et, de l'autre, à la raréfaction de ses ressources et à l'évolution des modalités du financement public – augmentation des commandes publiques au détriment des subventions. Pour répondre à cet « effet ciseau », les associations doivent réinventer leur modèle socio-économique.

Place particulière des alliances dans le modèle socio-économique associatif

Le modèle socio-économique est un moyen au service du projet associatif. Quel que soit le type de modèle de l'association, il se décompose en trois leviers[1] : ses richesses humaines, ses ressources financières et ses alliances pour mener à bien le projet.

Les alliances ont une place particulière. Alors que les richesses humaines[2] et les ressources financières[3] sont des leviers internes à l'association, les alliances traduisent sa volonté de s'ouvrir et sa capacité à développer des liens avec son écosystème. Entrer dans une logique d'alliances ouvre le champ des possibles : si la structure peut ainsi accroître ses ressources, une telle action permet aussi d'établir une complémentarité avec les partenaires, une coconstruction rendant possible ce qu'aucun des acteurs ne peut faire seul. Les alliances sont ainsi un levier stratégique du modèle socio-économique associatif.

UN MOUVEMENT D'ALLIANCES QUI SE DÉVELOPPENT ET SE DIVERSIFIENT

L'alliance, mode d'action plébiscité produisant trois types d'impacts

La volonté de s'engager dans une dynamique de coconstruction avec différents acteurs et de répondre ensemble aux enjeux d'un territoire commun devient prégnante. Ainsi, 69 % des citoyens, 86 % des responsables associatifs, 81 % des dirigeants d'entreprise et 87 % des maires pensent que les alliances permettent d'innover pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi[4].

Le programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats a permis de dégager

1. V. C.-B. Heidsieck, *JA* n° 543/2016, p. 20 *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des modèles au top ? ».
2. V. en p. 19 et p. 21 de ce dossier ; v. égal. dossier « Richesses humaines – Des pierres précieuses », *JA* n° 577/2018, p. 16.
3. V. en p. 23 et p. 26 de ce dossier.
4. Observatoire des partenariats, programme d'études PHARE, 2013-2017 ; v. not. Le RAMEAU, Observatoire des partenariats, « Rapport quinquennal 2013-2017 : l'accélération de la co-construction ! », févr. 2018, *JA* n° 575/2018, p. 7 ; v. égal. dossier « Associations + entreprises – Un mariage pour tous », *JA* n° 537/2016, p. 15.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

empiriquement trois impacts des alliances[5]. Celles-ci favorisent :

- la performance des organisations impliquées. En effet, elles permettent à l'entreprise de concrétiser sa stratégie liée à sa « responsabilité sociétale », à l'acteur public de mettre en œuvre une politique publique coconstruite et à l'acteur d'intérêt général de consolider son modèle socio-économique ;
- l'émergence d'innovations territoriales – la proximité des acteurs locaux avec les besoins du territoire permettant de proposer de nouvelles solutions – et le développement d'innovations sociétales – la complémentarité des acteurs permettant de déployer à grande échelle des projets d'innovation sociétale ;
- la confiance, les alliances favorisant l'engagement des personnes et la capacité d'actions collectives des territoires.

Les associations à la manœuvre pour impulser de nouvelles alliances…

Selon l'étude de Recherches & Solidarités réalisée en partenariat avec Le RAMEAU[6], les associations développent en moyenne des relations partenariales avec 2,5 types d'organisations. 74 % des associations déclarent nouer des partenariats avec les collectivités territoriales, 72 % avec d'autres associations et fondations, et 47 % avec les établissements d'enseignement. Viennent ensuite les entreprises, les structures d'insertion et les laboratoires de recherche. Les associations élaborent ainsi une stratégie multi-partenariale qui s'étoffe en fonction de leur budget et de leur effectif salarié. La plus grande évolution concerne le développement des relations avec les entreprises : 53 % des associations employeuses ont des entreprises pour partenaires. Ce taux a connu une forte augmentation en cinq ans (+ 7 points depuis 2011)[7].

À titre d'illustration, de nouvelles alliances se développent au sein du secteur associatif. La solution est en effet souvent de privilégier l'alliance à la fusion. Autrement dit, la complémentarité des richesses plutôt que leur dissolution dans un tout qui risquerait de faire perdre les spécificités de chacun. D'un dialogue structuré pour coordonner les actions à la mutualisation de moyens, les possibilités sont nombreuses. C'est ainsi que la Fondation pour la nature et l'homme (FNH) et l'Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement (UNCPIE) ont développé un partenariat solide bénéficiant des forces de chacun. De même, l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, créée par quatre groupes associatifs, vise à apporter une réponse globale aux personnes vulnérables et à faibles revenus en s'appuyant sur les compétences et les moyens de chacun de ces groupes : l'activité adaptée (Siel bleu), la construction et la rénovation de logements adaptés à haute performance environnementale (Chênelet), la rénovation des logements de personnes en situation de précarité énergétique (Réseau éco habitat), la construction et la rénovation de logements adaptés et accompagnés (Familles solidaires).

… mais elles ne sont pas les seules

Ces dynamiques d'alliances peuvent aussi être à l'initiative d'entreprises. L'Alliance pour l'éducation a ainsi été créée par sept fondations mécènes qui ont souhaité agir contre l'échec scolaire. Le Collectif pour l'emploi est également issu de la volonté de cinq fondations d'entreprise de travailler sur les freins à l'emploi touchant les métiers en tension et métiers d'avenir. La Fondation La France s'engage mobilise l'engagement d'acteurs complémentaires : acteurs publics, acteurs privés, accompagnateurs et lauréats.

Les acteurs publics, eux aussi, impulsent des démarches d'alliances. Par exemple, le HubESS de la Caisse des dépôts qui associe des investisseurs publics et privés sur son volet accompagnement, ou la plateforme « Carrefour des innovations sociales » du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) qui réunit 80 partenaires (ministères, collectivités, associations, fondations d'entreprise, etc.)[8].

Cette dynamique de coconstruction entre acteurs de nature différente devient une réalité incarnée sur les territoires[9] : par exemple, « Agir ensemble à ●●●

5. Observatoire des partenariats, « Synthèse des impacts des alliances », nov. 2017.
6. Recherches & Solidarités, Le RAMEAU, « Associations & Partenariats », mars 2017, *JA* n° 557/2017, p. 10 ; M. Jouhault, *JA* n° 561/2017, p. 42.
7. Observatoire des partenariats, étude PHARE Associations, nov. 2015, *JA* n° 530/2015, p. 6.
8. E. Jullien, *JA* n° 577/2018, p. 44 ; E. Jullien, *JA* n° 570/2017, p. 33 *in* dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages ».
9. Le RAMEAU, référentiel « Co-construction territoriale », nov. 2016.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

●●● Charenton » est une démarche portée par la ville de Charenton dans le Val-de-Marne. Et il y en a bien d'autres.

ENJEUX D'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS ET DES COMPÉTENCES

Les alliances supposent de faire évoluer les pratiques et les compétences

Les alliances multi-acteurs posent question : pourquoi une organisation – association, collectivité territoriale, entreprise – s'implique-t-elle dans une dynamique de coconstruction ? Comment développe-t-elle une logique d'alliances avec ses parties prenantes ? Comment faire alliance sans perdre son identité ?

Si la coconstruction est un mode d'action qui est de plus en plus plébiscité par les différents acteurs, il n'en reste pas moins qu'elle n'est pas toujours simple à mettre en œuvre. Elle oblige les organisations à faire « un pas de côté », à se questionner sur leur rôle et positionnement vis-à-vis des autres, et à s'adapter à d'autres modes de fonctionnement. Elles doivent alors intégrer de nouvelles pratiques basées sur l'ouverture et la capacité à coconstruire avec d'autres.

Pour que ce changement de posture puisse être porté par une organisation et non par quelques individus, il convient de réinterroger l'ensemble des métiers. En effet, une démarche d'alliances impacte tous les métiers et articule trois séries de compétences dont le barycentre est à inventer selon les situations : des compétences opérationnelles pour mettre en œuvre, des compétences stratégiques pour définir un cap, des compétences politiques pour déterminer le juste positionnement des acteurs impliqués.

Solutions d'appropriation

Face à cet enjeu d'évolution des organisations et des compétences, des solutions se développent pour favoriser l'appropriation de la question des alliances.

Tout d'abord, il existe des outils numériques. Par exemple, les MOOC de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec)[10] capitalisent le savoir des acteurs de terrain et proposent un partage en ligne. Ils permettent d'« embarquer » les participants dans une histoire déjà vécue par des praticiens. Autre exemple : les webinaires. Le RAMEAU participe à deux webinaires dédiés à la coconstruction territoriale, l'un pour la e-communauté sur le développement local du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) qui permet de sensibiliser aux démarches de coconstruction, l'autre proposé par Territoires Conseils pour faire monter en compétence les acteurs locaux sur ces sujets. Enfin, Le RAMEAU a lancé en 2017 le concept de parcours d'expérience dont l'objectif est de permettre aux acteurs ayant déjà pratiqué un sujet de renforcer leur pratique et de dépasser les plafonds de verre qu'ils rencontrent. Le principe est de faire vivre une expérience entre pairs durant neuf mois, articulant des temps collectifs d'apprentissage et des temps individuels de coaching et de travaux personnels, des apports provenant de la capitalisation des expériences, des témoignages de pairs et de décideurs, une animation continue articulant la mise à disposition d'outils et des espaces d'échanges et d'inspiration informels. Deux parcours sont en cours d'expérimentation[11] : l'un avec le CGET sur la « coconstruction territoriale » qui s'adresse aux catalyseurs territoriaux, l'autre avec la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) sur les « alliances innovantes, troisième pilier du modèle socio-économique associatif » et qui s'adresse aux têtes de réseau associatives. 12 réseaux pilotes ont ainsi choisi de cheminer ensemble pour coconstruire un parcours qui pourra ensuite être largement partagé.

Si notre ambition collective est bien de développer toutes formes d'alliances innovantes au service du bien commun, accompagner l'émergence de ces alliances, les acteurs impliqués et l'évolution des compétences devient alors un enjeu majeur. Des solutions d'accompagnement et d'appropriation se développent progressivement. Impliquons-nous pour que ce ne soit qu'un début ! ■

AUTEUR Élodie Jullien
TITRE Directrice de la recherche, Le RAMEAU

10. Notamment deux MOOC développés en partenariat avec Le RAMEAU : « Les partenariats qui changent le monde : alliances innovantes entre entreprises et associations » et« Les alliances qui changent les territoires : partenariats entre acteurs publics, acteurs privés et structures d'intérêt général pour le bien commun » ; v. en p. 32 de ce dossier.
11. Pour plus d'informations : www.lerameau.fr.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediteurs.fr

JEAN SASLAWSKY
Directeur général
de la Fondation
La France s'engage

“ La France s'engage... pour la coopération entre acteurs publics et privés ”

Créée en mars 2017 dans le prolongement du chantier présidentiel « La France s'engage », la Fondation La France s'engage (FFE) soutient l'innovation sociale. Dès son origine, ce projet de fondation a été soutenu par une partie de la communauté des labellisés de « La France s'engage », désireux de poursuivre une nouvelle logique de coopérations entre acteurs publics et privés. La fondation a également bénéficié d'une confiance forte de ses partenaires financiers : Total SA – déjà mécène du programme présidentiel –, BNP Paribas, Andros et Artémis pour le collège des fondateurs, aux côtés du Groupe La Poste, de la Caisse des dépôts et de l'Agence française de développement (AFD) au sein du collège des institutionnels. Dès son origine, la FFE s'est construite comme un carrefour de rencontres entre acteurs publics et acteurs privés au profit de l'engagement.

Composée volontairement d'une équipe restreinte, la fondation associe dans l'ensemble de ses processus de sélection des projets qu'elle finance des examinateurs externes bénévoles. Ainsi, dans le cadre du concours national – plus de 700 dossiers ont été déposés –, les trois jurys consécutifs sont composés de plus de 240 examinateurs, issus à la fois des collaborateurs d'entreprises membres du conseil d'administration de la fondation, de ses mécènes (AG2R, Accenture, Orange et KPMG), mais aussi d'anciens lauréats, d'experts de l'ESS et de personnalités de la société civile. L'ensemble des jurés est ainsi représentatif de la société tout entière.

La dynamique d'accompagnement des lauréats mise en place par la FFE (1 euro de don = 1 euro d'accompagnement) repose elle-même sur un diptyque : 50 % de financement de prestations par la fondation et 50 % de mécénat de compétences grâce au réseau des entreprises fondatrices et partenaires. Convaincue que les entreprises sont des gisements de compétences pour le secteur de l'économie sociale et solidaire, la fondation favorise la porosité entre deux mondes qui, bien souvent, gagnent à se connaître. ■

PAROLES D'ACTEURS

HYBRIDATION DES ALLIANCES INNOVANTES, MODE D'EMPLOI

Après les richesses humaines et les ressources financières, les alliances innovantes constituent le troisième et dernier levier à activer dans l'hybridation du modèle socio-économique associatif. Paroles de praticien et d'expert.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

THIERRY SIBIEUDE
Professeur à l'Essec, titulaire de la chaire « Innovation et entrepreneuriat social »

“ Les MOOC au service d'une appropriation de l'expérience des pairs pour agir efficacement ”

Lorsque la chaire « Innovation et entrepreneuriat social » de l'Essec[1] a lancé l'ingénierie de son premier MOOC[2] il y a quatre ans, il nous est tout de suite apparu évident qu'il fallait que ces outils de capitalisation et de partage du savoir en ligne partent d'acteurs de terrain. Quoi de plus mobilisateur pour des apprenants que la prise de parole de pairs, ou du moins de praticiens des sujets, pour être « embarqués » dans une histoire ? 10 MOOC plus tard, ce parti pris de notre collection est plus que jamais d'actualité : ce modèle pédagogique rend nos MOOC originaux dans le paysage et les retours des apprenants l'ont largement validé.

Ce qui fait la puissance du modèle, c'est bien sûr l'inscription de ces témoignages dans une progression pédagogique qui permet la mémorisation, l'appropriation et la prise de recul. Il ne s'agit pas, bien évidemment, d'une mise en ligne « brute » de témoignages.

Prenons l'exemple des MOOC réalisés en partenariat avec Le RAMEAU et consacrés aux alliances[3]. D'une part, les témoignages s'inscrivent dans l'architecture pédagogique des quatre épisodes du MOOC, ce qui permet de commencer à leur donner du sens : quel contenu pour ces alliances ou partenariats ? Pourquoi en nouer ? Comment faire ? Quels facteurs clés de succès et de changement d'échelle ? Voilà les quatre sujets que nous traitons. D'autre part, nous mettons ces témoignages en perspective dans une séquence de cours dédiée, dite « Prenons du recul », qui analyse les témoignages sous un angle thématique en mettant en avant les enseignements à en tirer.

Nous le savons bien, les réponses à nos questions dans de nombreux domaines existent dans notre environnement proche, chez nos pairs : la difficulté réside dans les outils à mettre en place pour permettre un partage vivant, stimulant, efficace. Les MOOC peuvent constituer une réponse pertinente en affranchissant les échanges entre pairs des contraintes de temps et de lieu. Au-delà des contenus proposés, les forums peuvent constituer des lieux d'échanges privilégiés, même si leur animation demande de la disponibilité et des compétences pointues.

Encore plus puissante peut être l'animation de temps d'échanges en présentiel, selon un format dit de *blended learning*[4] qui vise à compléter l'apprentissage en ligne par des rencontres dans la « vraie » vie. Nous avons ainsi organisé avec Le RAMEAU plusieurs rencontres qui se sont révélées des temps d'échanges très riches. ■

© elenabsl

1. École supérieure des sciences économiques et commerciales.
2. De l'anglais *massive open online course* ou, en français, « formation en ligne ouverte à tous ».
3. MOOC « Les partenariats qui changent le monde : alliances innovantes entre entreprises et associations » ; MOOC « Les alliances qui changent les territoires : partenariats entre acteurs publics, acteurs privés et structures d'intérêt général pour le bien commun », en ligne sur Coursera.org, accès aux ressources gratuit ; v. égal. en p. 28 de ce dossier.
4. En français, « apprentissage mixte ».

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

EXPÉRIMENTER AVEC LES ASSOCIATIONS POUR CONSTRUIRE LES MODÈLES DE DEMAIN

Selon une enquête menée en 2017, 75 % des associations de jeunesse et d'éducation populaire pensent que l'évolution de leur modèle socio-économique est un enjeu pour la viabilité de leur projet[1]. Le Fonjep[2] et le Cnajep[3] lancent un dispositif pour les accompagner dans cette réflexion.

Le cœur du dispositif proposé pour l'évolution du modèle socio-économique des associations de jeunesse et d'éducation populaire est la mise en œuvre d'expérimentations pour coconstruire des outils et méthodes avec lesdites associations afin de répondre au mieux à leurs besoins. En parallèle, un état de l'art sera mené pour s'inspirer de pratiques issues de plusieurs disciplines. Enfin, une réflexion collective permettra d'essaimer les connaissances ainsi construites dans le but de favoriser une transformation sociale durable.

ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Une enquête menée par le Fonjep en 2017 auprès de 2 238 associations[4] de jeunesse et d'éducation populaire a mis en évidence trois points clés : 75 % d'entre elles sont intéressées par les modèles socio-économiques, 63 % ont déjà engagé la réflexion sur ce sujet et nombreuses sont celles qui élaborent des scénarios pour renouveler leur modèle. Parmi elles, 40 % ont déjà expérimenté des solutions et beaucoup sont déjà dans une hybridation de ressources. 50 % des associations souhaitent un appui et un accompagnement. Elles attendent des conseils, mais aussi des échanges entre pairs, des informations et formations pour accompagner leurs réflexions.

En lien avec les instances du Fonjep, un comité de pilotage est mobilisé sur ce sujet depuis 2016, avec l'appui de l'Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation des projets d'intérêt général (Adasi). Il est composé d'associations têtes de réseau de jeunesse et d'éducation populaire émanant du Cnajep et du Fonjep, ainsi que de l'État, représenté par la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA). Après la phase exploratoire d'enquête et d'entretiens, ce comité a proposé de lancer un projet global qui s'articule autour de trois chantiers :

- un chantier de capitalisation pour valoriser les nombreuses expériences et recherches existantes afin de les diffuser, de nourrir les expérimentations et la réflexion collective ;
- un chantier de transformation sociale qui permettra de modéliser les résultats des travaux pour faire durablement « bouger les lignes » avec les associations du secteur ;
- enfin, un chantier d'expérimentation qui est au centre de la démarche et qui permettra d'alimenter les recherches et actions de demain.

DES EXPÉRIMENTATIONS SOUS FORME DE RECHERCHE-ACTION

En 2018, quatre expérimentations menées par des acteurs de la recherche[5] avec les associations de jeunesse et d'éducation populaire ont été lancées. Elles se poursuivront jusqu'en mars 2019. L'objectif est de mettre en évidence les leviers d'action concrets favorables à l'évolution des modèles socio-économiques en proposant des analyses, des outils et des méthodes issus de ces expérimentations, puis en les diffusant à l'ensemble des associations du secteur ●●●

1. Fonjep, « Enquête sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire », mars 2017 ; N. Dussert, *JA* n° 563/2017, p. 22 *in* dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes ».
2. Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire.
3. Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire.
4. Il s'agit du nombre d'associations répondantes, sur un total de 4 002 associations sollicitées, soit un taux de réponse de 56 %.
5. Les expérimentations ont été présentées par les chercheurs lors d'une table ronde le 5 juin 2018. Le film de ces interventions est disponible sur le site www.fonjep.org.

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

> « Quatre expérimentations lancées en 2018 ont pour objectif de mettre en évidence les leviers d'action concrets favorables à l'évolution des modèles socio-économiques »

●●● pour un déploiement progressif. En tout, une cinquantaine d'associations contribuent directement aux travaux. Pour être sélectionnées sur appel à participation, elles devaient notamment disposer d'un agrément « Jeunesse et éducation populaire » et être adhérentes au Cnajep ou au Fonjep. Le comité de pilotage a également veillé à assurer une certaine représentativité du secteur (taille des associations, zone géographique, domaine d'activité, etc.).

Articuler analyse de terrain et travaux de prospective

Jean-Louis Laville mène la première expérimentation, qui a débuté en avril 2018. Il agit dans le cadre de la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH), au sein de laquelle il est responsable de l'initiative de recherche « Démocratie et économie plurielles », et s'appuie sur la capitalisation des travaux de la chaire d'économie sociale du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), dont il est titulaire. Six associations de cinq à cinquante salariés ont été choisies pour participer. Des entretiens individuels et des réunions collectives sont menés avec des dirigeants élus, des dirigeants salariés, des salariés et, le cas échéant, des bénévoles et usagers. Il s'agit de mener une phase d'analyse détaillée de leur modèle socio-économique et une phase de travaux de prospective pour identifier les leviers d'évolution.

Analyser le lien entre associations et écosystème local

Une deuxième expérimentation est menée par le laboratoire d'intervention et de recherche pluridisciplinaire Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services (Atemis) qui a pour projet de « réintroduire la question du travail »[6] face aux mutations sociétales, aux évolutions des organisations et de leurs compétences. Centrée sur des associations d'un même territoire, cette expérimentation permet d'analyser les relations des associations à l'écosystème local. L'accompagnement collectif et individuel s'appuie notamment sur l'analyse de la chaîne de valeur des associations à laquelle elles contribuent afin de leur permettre de se questionner sur leur projet et d'identifier « le pas de côté » qui pourrait être fait pour faire évoluer leur modèle.

Outiller les têtes de réseau pour accompagner le changement de modèle

Une troisième expérimentation est menée par Le RAMEAU, laboratoire de recherche appliquée qui a pour vocation « d'éclairer les décideurs sur la dynamique de coconstruction, et d'aider les organisations à se saisir de l'opportunité de nouvelles alliances »[7]. Des associations têtes de réseau départementales ou régionales bénéficieront d'un accompagnement individuel et collectif afin de créer un modèle socio-économique adapté à leur projet associatif. La méthode d'accompagnement s'appuie notamment sur des « parcours » qui permettent aux participants de renforcer leur pratique dans une expérience collective entre pairs.

S'appuyer sur les dynamiques territoriales en milieu rural

Enfin, une quatrième expérimentation est menée par le Laboratoire d'innovation sociale par la recherche-action (Lisra), une association qui a notamment pour objectif de « favoriser la reconnaissance de recherches issues de l'expérimentation sociale »[8]. Des collectifs d'associations sont mobilisés dans le Limousin pour coconstruire des scénarios de développement économique adaptés à leur territoire. Les savoirs ainsi produits seront capitalisés puis partagés. ■

AUTEUR Nadine Dussert
TITRE Présidente du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep)

6. www.atemis-lir.fr.
7. www.lerameau.fr > « Présentation » > « Qui sommes-nous ? ».
8. http://recherche-action.fr/labo-social > « Lisra » > « Présentation ».

Article extrait de Jurisassociations n° 582 du 1er juillet 2018. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr