DOSSIER

LES VISIONS

■ La définition d'un modèle socio-économique varie selon qu'il est vu par le territoire, une personne engagée ou une organisation.

LES ÉVOLUTIONS

■ Tant en matière de richesses humaines, de ressources financières que d'alliances stratégiques, les trois leviers évoluent.

LE CONSEIL

■ Pour conduire les changements à l'œuvre, la première condition est de veiller à « l'équilibre de nos maisons ».

MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

VOYAGE DE (RE)CONNAISSANCE

Partez à la (re)découverte des modèles socio-économiques ! Conçu comme un voyage en 12 escales, le programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » vise à favoriser le partage d'enseignements en la matière et à faire valoir la richesse et la diversité desdits modèles. Embarquement immédiat !

Dossier coordonné par Charles-Benoît Heidsieck (Le RAMEAU)

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

SOMMAIRE

P. 18 — Le lien social au cœur des modèles socio-économiques associatifs
P. 19 — Partager les enseignements d'une décennie de cheminement collectif
P. 21 — Qu'est-ce qu'un modèle socio-économique d'intérêt général ?
P. 22 — Une notion... pour trois regards !
P. 25 — Quelles sont les évolutions des modèles socio-économiques d'intérêt général ?
P. 26 — Les trois leviers en action...
P. 29 — Comment conduire les changements à l'œuvre ?
P. 30 — Conduite des changements, mode d'emploi
P. 33 — Et demain, comment valoriser la diversité des modèles ?

LE LIEN SOCIAL AU CŒUR DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS

La crise sanitaire que nous traversons et ses effets ont remis en pleine lumière la place et l'importance des relations sociales : un élément au cœur de l'action associative et de l'équilibre de son(ses) modèle(s) socio-économique(s).

Ce rendez-vous annuel autour des modèles socio-économiques associatifs[1] s'inscrit bien évidemment dans le contexte très particulier que nous traversons collectivement depuis plusieurs mois. La crise sanitaire qui est venue tout bouleverser[2], en France et dans le monde, a eu des effets très immédiats et qui se poursuivent encore aujourd'hui. Les impacts de long terme et les enseignements à en tirer sont encore à venir[3].

Ce que la crise liée à l'épidémie de Covid-19 remet en tout cas en exergue s'agissant des modèles socio-économiques des associations, c'est la place essentielle qu'y occupe le lien social. En renvoyant chacun chez soi, les contraintes sanitaires ont bousculé ce qui est au cœur de l'action et du fonctionnement associatifs : agir ensemble, partager, se retrouver. Et cette crise a de ce fait bien plus d'impacts sur l'économie associative que n'a pu en avoir la crise financière de 2008. La récente enquête[4] menée auprès des associations sur les impacts de la crise, un an après son déclenchement, le montre très clairement : les principales préoccupations des dirigeants associatifs aujourd'hui portent sur les liens avec les adhérents et bénéficiaires, d'une part, et la (re)mobilisation des bénévoles, d'autre part. Ce sont ces liens qui font très largement l'économie associative, ce que l'on peut parfois avoir tendance à oublier ou à négliger à force de se focaliser sur des débats relatifs aux équilibres entre financements publics et privés ou encore sur la recherche de modes de financement innovants. S'il s'agit d'un vrai défi pour les mois à venir, c'est aussi une opportunité pour de nombreuses associations d'interroger des pratiques, d'engager des transformations, de développer de nouvelles réponses au regard de l'évolution des attentes et besoins de leurs publics et bénéficiaires. L'urgence des besoins de ces derniers mois et les conditions de fonctionnement – ou de non-fonctionnement – inédites ont aussi conduit au développement de nouvelles coopérations, parfois à des mutualisations de compétences, venant accélérer là encore des mouvements de fond déjà à l'œuvre, dans une démarche volontaire. Enfin, dans ce contexte de crise, la relation essentielle entre associations et pouvoirs publics au service de la cohésion et du lien social a plus que jamais montré son importance, et c'est un enseignement qu'il ne faudra pas oublier, y compris pour avancer sur le développement d'outils contribuant au renforcement structurel des bilans associatifs, dans une logique d'investissement sociétal.

Le travail sur les modèles socio-économiques des associations a significativement progressé ces dernières années grâce à l'implication de nombreux acteurs, laboratoires de recherche, accompagnateurs de la vie associative, têtes de réseau, pour en comprendre et en faire comprendre toute la richesse, la diversité et la complexité. Les associations peuvent aujourd'hui trouver davantage de ressources pour alimenter un travail réflexif qui va évidemment bien au-delà du questionnement sur la recherche de financements. Le programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général »[5] y contribue largement et favorise surtout un partage riche d'enseignements, comme l'illustrent les pages qui suivent. La pédagogie, plus que jamais, doit se poursuivre pour que les acteurs associatifs se donnent les moyens d'être au cœur des transitions écologiques et sociétales auxquelles ils ont tant à apporter. ■

1. V. en dernier lieu dossier « Modèles socio-économiques – Action… réaction ! », *JA* 2020, n° 623, p. 15.
2. Dossier « Crise sanitaire – Toujours debout ! », *JA* 2020, n° 626, p. 15.
3. Dossier « Vie associative – Se réinventer après la crise », *JA* 2021, n° 642, p. 16.
4. Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, en lien avec DJEPVA, en partenariat avec Hexopée et France générosités, « #Covid-19 : où en sont les associations un an après ? », réalisée du 30 mars au 30 avril 2021, publiée le 8 juin 2021, *JA* 2021, n° 642, p. 6, obs. E. Benazeth.
5. www.lerameau.fr/reconnaissance_mse.

AUTEUR Frédérique Pfrunder
TITRE Déléguée générale du Mouvement associatif

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

Partager les enseignements d'une décennie de cheminement collectif

Face à l'ampleur des transformations actuelles, les modèles socio-économiques de toutes les organisations publiques et privées sont en questionnement. 12 ans de recherche ont permis de capitaliser une connaissance empirique.

Le programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général »[1] s'est donné trois objectifs : partager une culture commune de la diversité des modèles, permettre à chacun de se repérer et de se positionner, apprendre collectivement à piloter la complexité. Ce programme est animé durant un an autour d'un webinaire tous les troisièmes jeudis du mois. Il est piloté par Le RAMEAU, en partenariat avec le secrétariat d'État à l'engagement, la Caisse des dépôts, la Croix-Rouge française et la Fondation TotalEnergies, dont voici quelques mots.

« APPRÉHENDER LA DIVERSITÉ DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL »

Par Emmanuelle Pérès, déléguée interministérielle à la jeunesse, Directrice de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Les termes « diversité » et « modèle » peuvent apparaître antinomiques. Les études soutenues par le Fonjep[2] confirment bien l'originalité de chaque organisme d'intérêt général. Pourtant, les plus de 1,5 million d'organismes d'intérêt général ont des points communs. L'histoire de « l'associationnisme » dans sa relation à l'État et au secteur commercial permet d'appréhender les modèles socio-économiques des associations[3]. Depuis 20 ans, les trois leviers constituant ces modèles font l'objet d'analyses et de débats, toujours plus aboutis[4]. De la compréhension de ces modèles et de l'analyse des forces et faiblesses d'une organisation[5], il est possible d'envisager des scénarios d'avenir[6], de s'outiller pour des alliances en territoire[7] et des stratégies d'impact collectif[8], voire pour affirmer le rôle politique de l'association mis en œuvre au nom de valeurs[9] contribuant à une société de l'engagement. ■

1. www.lerameau.fr/reconnaissance_mse.
2. www.fonjep.org > « Modèles socio-économiques » > « De quoi parle-t-on ? ».
3. E. Bucolo, P. Eynaud, L. Gardin, « Les modèles socio-économiques associatifs », *Injep notes & rapport – Revue de littérature*, oct. 2019.
4. V. Le RAMEAU, Adéma, Avise, Don en confiance, France bénévolat, Le Mouvement associatif, Passerelles et Compétences, RNMA, France générosités, France active, KPMG.
5. www.lerameau.fr/reconnaissance_mse.
6. « Éclairages pour l'avenir des associations (3) », *La tribune Fonda* n° 212, déc. 2011.
7. www.associations.gouv.fr > « La vie associative » > « Alliances et territoires ».
8. www.fonda.asso.fr > « Programmes en cours » > « Le programme Faire ensemble 2030 ».
9. C. Chognot, thèse « Associations, rôle politique et mouvement : énigmes et tabous des logiques collectives : ou l'enjeu de l'engagement dans les rouages micro, méso, macro », 2018.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

“ ACCOMPAGNER LES MODÈLES PLUS COMPLEXES : LE RÔLE DU FINANCEUR ”

Par Adrien de Crombrugghe, responsable du service Impact Santé Médico-Social, direction de l’investissement, Banque des territoires

Le constat est sans appel : les modèles socio-économiques du monde associatif évoluent fortement. Les modèles s’hybrident, des groupes juridiques émergent afin de s’adapter aux ambitions. Dès lors, pour faire face à ces défis, les dirigeants associatifs doivent s’interroger sur la nature de leur financeur. Plus qu’un simple pourvoyeur de fonds, il doit pouvoir accompagner leurs modèles plus complexes. C’est donc cette posture d’« associé » que promeut le groupe Caisse des dépôts avec la Banque des territoires, Bpifrance et La Banque postale. ■

“ MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES : UNE QUESTION D’INTÉRÊT GÉNÉRAL ”

Par Guillaume Lesage, directeur général adjoint de la Croix-Rouge française

Les organisations d’intérêt général comme la Croix-Rouge démontrent, au quotidien comme dans les crises, qu’elles sont des acteurs incontournables de la réponse territorialisée aux besoins sociaux. En plus du service direct qu’elles apportent, elles sont des lieux d’engagement et tiennent un rôle de tiers de confiance. Connaître, reconnaître et consolider leurs modèles socio-économiques, hybrides et complexes, deviennent donc des questions d’intérêt général ! C’est en s’ouvrant à d’autres acteurs, à d’autres compétences, à d’autres cultures que nous trouvons les réponses et préfigurons les alliances qui dessinent les nouvelles frontières de l’engagement sociétal. ■

“ (RE)CONNAÎTRE ENFIN LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES D’INTÉRÊT GÉNÉRAL ”

Par Bruno Courme, directeur de TotalEnergies Foundation

Les évolutions à l’œuvre dans la société française, accentuées par l’impact de la pandémie, ont montré le rôle clé du secteur de l’intérêt général dans la réduction des inégalités et la construction d’une société plus inclusive, mais aussi ses fragilités. Pour en assurer la pérennité, une structuration adaptée à la diversité des modes d’action et à la maturité des acteurs devient incontournable. Cette démarche bénéficiera d’une collaboration plus étroite avec les autres acteurs de la cité, collectivités et secteur privé notamment, et donc d’un langage commun. C’est tout cela qui justifie l’importance de (re)connaître enfin les modèles socio-économiques – ancrage de toute action efficace en faveur de l’intérêt général. ■

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

QU'EST-CE QU'UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL ?

Le programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » a été conçu comme un voyage en 12 escales à la (re)découverte de leur richesse et de leur diversité.

Organisé d'octobre 2020 à octobre 2021, ce voyage se compose de quatre cycles de trois webinaires chacun[1]. Le premier cycle a porté sur la compréhension d'un modèle socio-économique en pratique[2].

L'objectif : appréhender un concept multifacette

Pour comprendre ce qu'est un modèle socio-économique, il convient de revenir à la base du terme « économie » : il s'agit de « l'équilibre de la maison ». Cette notion caractérise donc les moyens indispensables à la réalisation d'un projet. Lorsqu'il s'agit d'une action d'intérêt général, il est d'autant plus nécessaire de l'observer de différents points de vue : celui des territoires où s'incarnent les besoins, celui des personnes engagées et celui des organisations impliquées[3].

Le chemin : croiser les regards

Le chemin suivi a commencé par une première escale posant la question suivante : « un modèle socio-économique au service de quoi ? ». À partir de l'exemple de la région Pays de la Loire, il convenait d'identifier les fragilités prioritaires du territoire, tant objectives que perçues par les habitants, puis de qualifier la manière dont l'engagement des personnes, la capacité d'action des organisations et les dynamiques locales y répondent. Après le témoignage du politologue Stéphane Rozès, Pro Bono Lab, les Compagnons du devoir et le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) ont apporté leurs retours d'expérience.

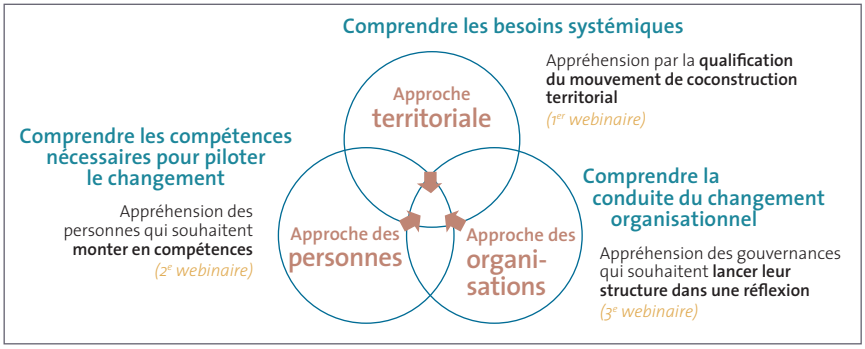
La deuxième escale a montré « comment passer de la connaissance de la diversité des modèles à la compétence pour les piloter ». Le Réseau des CPIE, l'Association française des fundraisers (AFF) et l'Agence RUP ont témoigné de leurs méthodes.

La troisième escale a soulevé la question suivante : « comment accompagner la transformation d'un modèle socio-économique ? » Le RAMEAU, l'Adasi et le cabinet Terre d'avance ont fait part des moyens dont disposent les gouvernances pour réfléchir à la mutation de leur modèle selon la spécificité de leur projet.

Du point de départ au point d'arrivée : du référentiel à la vision partagée

C'est à partir du référentiel « Les modèles socio-économiques d'intérêt général »[4] que le cheminement a débuté, et il a conduit à la rédaction du carnet de recherche « Modèles socio-économiques : nous sommes tous concernés ! »[5]. Les trois webinaires du premier cycle sont consultables en replay[6]. ■

Par Le RAMEAU



1. Chaque mois, une escale éclaire un des aspects des modèles socio-économiques, le mois d'août ne comptant pas de webinaire.
2. Pour le deuxième cycle, v. en p. 25 et p. 26 de ce dossier ; pour le troisième cycle, v. en p. 29 et p. 30 de ce dossier ; pour le quatrième cycle, v. en p. 33 de ce dossier.
3. V. égal. en p. 22 de ce dossier.
4. Le RAMEAU, « Référentiel – Les modèles socio-économiques d'intérêt général », supplément *JA*, sept. 2019, consultable sur https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org > « Les 7 besoins des territoires » > « Transformer son modèle socio-économique ».
5. Le RAMEAU, carnet de recherche « Modèles socio-économiques : nous sommes tous concernés ! », janv. 2021.
6. www.lerameau.fr/reconnaissance_mse.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediteurs.fr

FRÉDÉRIQUE MARQUET
Coprésidente du Réseau des pionniers des alliances en territoire

“ Vu du territoire : un modèle socio-économique au service de quoi ? ”

À l’échelle d’un territoire, la réponse aux problématiques identifiées, aux fragilités définies comme prioritaires ne peut plus être abordée selon une approche bilatérale, sur une durée courte et de manière isolée des autres problématiques. Les situations sont complexes, imbriquées les unes aux autres, elles sont liées entre elles par la chaîne d’un processus aboutissant à la conséquence suivante : si vous ne traitez pas chacun des maillons du processus, vous n’obtiendrez jamais de résultat final ou alors la solution sera ponctuelle et ne traitera pas le problème durablement.

Les situations de fragilité des territoires sont multifactorielles – sociales, économiques, environnementales et sociétales – et, dans un contexte de raréfaction des financements, il est donc nécessaire de construire les solutions différemment. Favoriser l’interconnaissance entre acteurs est une priorité; s’appuyer sur leurs expertises, compétences, expériences, partager l’analyse qu’ils font des problématiques pour être au plus proche des besoins du terrain et coconstruire les solutions pertinentes et durables ensemble.

Les acteurs ancrés dans le territoire peuvent proposer des solutions de manière singulière, d’une part, et à différentes échelles du territoire, d’autre part : le quartier, la ville, le territoire dans son ensemble.

L’enjeu d’un territoire est donc bien de faire travailler les acteurs ensemble alors qu’ils ont souvent des approches économiques différentes, des modes de fonctionnement qui répondent à des objectifs de missions parfois très éloignés. Penser en termes de modèle socio-économique, c’est permettre d’articuler les différents modèles de chaque acteur – entreprises, associations, acteurs publics, académiques – ; c’est créer un référentiel commun qui permettra de travailler à une vision et une finalité partagées ; c’est avancer sur une base commune de réflexion pouvant faire consensus pour concrétiser des alliances opérationnelles territoriales.

Un modèle socio-économique repose sur des ressources humaines, des financements et des alliances[2]. La construction de ces alliances ne va pas de soi, et c’est là que les catalyseurs territoriaux jouent parfaitement leur rôle de facilitateurs dans l’accompagnement, la mise en place desdites alliances et du modèle socio-économique sur lesquels ils peuvent s’appuyer. Ils assurent les liens entre acteurs qu’ils connaissent, qu’ils rencontrent, en fonction des besoins et des compétences qu’ils identifient. Ils sont le maillon qui permet aux acteurs de s’appeler

PAROLE D’ACTEURS

UNE NOTION… POUR TROIS REGARDS !

À la question « qu’est-ce qu’un modèle socio-économique d’intérêt général ? »[1], il est possible d’apporter une réponse à partir de trois points de vue différents : du territoire, d’un personne engagée et d’une organisation.

1. V. égal. en p. 21 de ce dossier.
2. V. en p. 25 et p. 26 de ce dossier.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

mutuellement et facilement. Les catalyseurs territoriaux assurent l'ingénierie de la dynamique, organisent les rencontres collectives et, comme ils sont « polyglottes », aident à la compréhension mutuelle des acteurs de mondes différents. C'est pourquoi les relations individuelles bilatérales sont capitales dans le processus des alliances entre acteurs. Enfin, ils valorisent les acteurs engagés et les alliances qu'ils ont créées pour que le temps invisible soit enfin mis au grand jour.

Membre du Réseau des pionniers des alliances en territoire, Paris-Est Marne & Bois a identifié un enjeu lié au rapprochement entre élèves, écoles et entreprises sur le territoire et a coconstruit avec les acteurs locaux la dynamique Vitawin, véritable alliance territoriale pour relever les défis de cette problématique.

Les alliances territoriales sont une composante clé du modèle socio-économique au service de solutions pertinentes et durables pour répondre aux enjeux territoriaux. ■

© bakhtiarzein

YAËLE AFERIAT
Directrice de l'Association française des fundraisers (AFF)

MARINE CONEJERO
Formatrice à l'AFF et consultante en collecte de fonds et modèle socio-économique des associations

" Vu d'une personne engagée : de la connaissance à la compétence "

Voici l'histoire d'une rencontre entre des convictions partagées et des complémentarités de savoir-faire. L'histoire d'une coconstruction entre Le RAMEAU, le laboratoire de recherche ayant formalisé la démarche portant sur les modèles socio-économiques (« démarche MSE »), et l'Association française des fundraisers (AFF), le réseau des professionnels du développement des ressources des associations et fondations et organisme de formation agréé titulaire d'un titre certifié par le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Notre première conviction partagée est celle que les *fundraisers*[3], déjà « en première ligne » sur le sujet de la diversification des leviers et outils de collecte, et donc moteurs de la transformation des modèles de leurs organisations, peuvent et doivent devenir des ambassadeurs de la démarche MSE. Mais comment passer de la théorie à la pratique ? De la connaissance des modèles à la compétence individuelle indispensable à leur mise en œuvre ?

Le défi fondamental de cette transposition est d'abord celui de la complexité. La démarche MSE repose sur une approche complexe. Non pas parce que compliquée, mais parce que multidimensionnelle et systémique, parce que nécessitant par essence une mobilisation collective, transversale et stratégique de l'organisation – de la comptabilité aux ressources humaines en passant par les *fundraisers* – ou encore une conduite du changement – et des potentielles résistances associées.

Pour relever ces défis et permettre de passer du regard organisationnel de la démarche MSE à la compétence individuelle nécessaire à son implémentation, le programme de formation, actuellement en phase pilote, porte sur trois champs de compétences : compétences stratégiques d'abord permettant notamment d'analyser la cohérence et la pérennité de son modèle actuel pour identifier les leviers nécessaires à sa transformation, compétences méthodologiques ensuite permettant de maîtriser les outils utiles à la démarche et de travailler en mode projet, compétences politiques enfin, et non des moindres, permettant d'identifier les freins et les leviers pour convaincre.

Cette formation s'appuie sur des outils développés et expérimentés notamment par Le RAMEAU et s'inscrit dans les approches pédagogiques qui sont la marque de fabrique des formations de l'AFF : des logiques participatives et expérientielles fondées sur les échanges entre pairs. Elle met l'accent sur la création d'une dynamique collective, miroir de la démarche MSE, avec deux partis pris forts : d'une part, la formation est ouverte aux individus seuls, mais également aux binômes (direction salariée/membre de la gouvernance) ; d'autre part, elle est constituée de séquences non consécutives pour laisser le temps à chacun de s'approprier les concepts et les outils et pour permettre aux organisations d'intégrer le temps de la formation dans leur propre processus de réflexion.

À l'heure où nous écrivons, la phase pilote est toujours en cours – la formation devrait être ouverte à tous à l'automne 2021. Mais cette phase nous permet de vérifier la force de nos choix et les premiers impacts sur les individus, avec déjà des résultats : l'implication et l'adhésion des participants – conditions du succès – sont réelles et plusieurs d'entre eux se sont déjà faits les ambassadeurs de la démarche auprès de leur gouvernance. Reste à savoir combien réussiront à transformer leur compétence individuelle en compétence collective, combien d'organisations choisiront de chausser les « lunettes du MSE » pour regarder autrement leur développement… ■

3. En français, « collecteurs de fonds ».

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

CAROLINE GERMAIN
Déléguée générale de l'Adasi

« Vu d'une organisation : comment accompagner la transformation d'un modèle socio-économique ? »

Dans un contexte où l'augmentation et la complexification des besoins sociétaux se conjuguent à la contraction des ressources, la question du modèle socio-économique est devenue essentielle pour toute association. Dans le cadre d'un accompagnement, elle pourrait se traduire ainsi : comment l'association se structure-t-elle pour s'assurer en permanence de la cohérence de ses moyens avec son projet associatif ? Pour éviter que les circonstances et décisions économiques ne prennent le pas sur le projet, l'accompagnement de l'association constitue un levier important d'adaptation et de pérennisation.

L'accompagnement au modèle socio-économique doit inciter à faire

un pas de côté.

Regardons-en ensemble quelques conditions de réussite clés.

Opérationnellement, l'accompagnement suit une démarche en deux temps : un premier temps descriptif pour comprendre le modèle socio-économique existant, le qualifier, en identifier les problématiques clés ; puis un second temps pour faire évoluer le modèle au regard de l'ambition du projet, identifier et prioriser les leviers à développer ou à mobiliser. La seconde étape est tout aussi importante que la première : plus que la transformation du modèle – est-elle vraiment nécessaire ? –, l'accompagnement doit permettre d'objectiver collectivement son modèle socio-économique. Les enjeux de mise en débat et de pédagogie sont au cœur de la réussite de cette étape : ils sont les conditions de la construction d'une compréhension et d'une vision partagée du modèle socio-économique au sein de l'organisation.

L'accompagnement au modèle socio-économique doit inciter à faire un pas de côté. Il demande de s'extraire du pilotage quotidien, de s'affranchir d'une approche comptable ou financière, voire de faire preuve d'inventivité et d'audace dans la conception de son modèle tout en s'assurant de sa pertinence et de sa faisabilité. Une équation loin d'être évidente, mais ô combien fructueuse ! Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir à l'esprit que c'est à chaque organisation d'inventer son propre modèle et d'utiliser les différentes « typologies »[4] existantes comme autant de clés de lecture ou de balises pour outiller la réflexion. La compréhension du modèle socio-économique est un outil précieux de dialogue pour la direction salariée avec sa gouvernance et son équipe. C'est également une manière de renouveler le dialogue avec ses parties prenantes externes.

L'accompagnement doit ainsi préférablement s'inscrire dans un temps long, tant dans sa forme que dans son contenu. Une temporalité courte est en effet peu compatible avec le dialogue interne, l'adhésion sémantique et le changement de paradigme que suppose cette démarche. Ce type d'accompagnement ne s'adresse donc pas prioritairement aux associations en situation d'urgence – d'autant que les pistes issues de l'accompagnement peuvent mettre du temps à porter leurs fruits –, mais à toutes celles qui souhaitent anticiper et « reprendre la main » sur leur propre modèle socio-économique.

Ainsi, l'accompagnement à la transformation d'un modèle socio-économique d'une association ne saurait se réduire à l'apport d'une expertise externe. Pour analyser et questionner en permanence les moyens au service du projet, de nouveaux savoir-faire et de nouveaux modes de fonctionnement doivent infuser au sein des associations. Le développement des compétences des acteurs d'accompagnement de proximité, l'émergence de référents en matière de modèles socio-économiques dans les réseaux associatifs et dans les territoires sont des premières réponses concrètes à ces besoins. ■

4. Exemples (non exhaustifs) : typologie de modèles économiques Le RAMEAU-CPCA (aujourd'hui devenue Le Mouvement associatif), typologie de partenariats Le RAMEAU, typologie de coopérations territoriales Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH), typologie de bénévolats FMSH.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL ?

Devant l'effet ciseau de l'augmentation des besoins sociétaux et de la raréfaction des ressources, l'évolution des modèles socio-économiques d'intérêt général est devenue incontournable. Présentation des différents leviers à activer.

L'évolution des modèles socio-économiques d'intérêt général se traduit par une hybridation des moyens relatifs à chacun des trois leviers : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques[1].

L'objectif : comprendre l'hybridation en pratique

L'objectif du deuxième cycle du programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général »[2] fut de passer en revue la diversité des possibilités qui s'offrent aux structures d'intérêt général – notamment associations et fondations – ainsi qu'à leurs partenaires pour diversifier leurs moyens et assurer « l'équilibre de la maison ».

Le chemin : parcourir les trois leviers d'un modèle socio-économique

En premier lieu, le voyage à la (re)découverte des modèles socio-économiques a invité à étudier les multiples formes d'engagement. Les richesses humaines[3] en sont en effet le premier pilier. Du bénévolat au salariat, en passant par le service civique, le mécénat de compétences ou la mobilisation des étudiants au travers de stages d'immersion, chaque mode d'engagement correspond à des réalités de mise en œuvre différentes et complémentaires. France bénévolat, Unis-Cité et le cabinet Révélateur de richesses immatérielles en ont donné un panorama très éclairant.

L'escale suivante a amené à cartographier les différents leviers financiers mobilisables au service d'un projet d'intérêt général. Après avoir rappelé l'évolution de la contribution respective des cotisations, des subventions publiques, des revenus d'activité et la diversification des fonds privés depuis 15 ans, l'Admical, la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA), Paris initiative entreprise (PIE) et le Fonds i ont illustré les tendances actuelles de financement.

Neuf mois après le lancement de la « feuille de route » ministérielle sur l'accélération des alliances d'intérêt général[4], la troisième escale de ce nouveau cycle a conduit à souligner les impacts des différentes formes de coopération. L'établissement public territorial Paris-Est Marne & Bois, le Réseau national des maisons des associations (RNMA), le Groupe La Poste et SocialCOBizz ont ainsi rendu compte de l'accélération du mouvement de coconstruction du bien commun au travers de multiples formes de partenariat : mécénat, pratiques responsables, coopérations économiques et innovations sociétales[5].

Du point de départ au point d'arrivée : du *e-learning* au parcours d'expérience

C'est à partir du module de *e-learning* « MSE : pourquoi ? comment ? »[6] que le deuxième cycle a débuté, et il a conduit à la publication du « Parcours A.D.O.C. modèles socio-économiques »[7]. À partir d'un autodiagnostic, il permet aux organisations de se situer et s'orienter vers les données, outils et compétences nécessaires pour faire évoluer leur modèle. Les trois webinaires du deuxième cycle sont consultables en replay[8]. ■

Par Le RAMEAU

1. V. égal. en p. 26 de ce dossier.
2. Pour le premier cycle, v. en p. 21 et p. 22 de ce dossier ; pour le troisième cycle, v. en p. 29 et p. 30 de ce dossier ; pour le quatrième cycle, v. en p. 33 de ce dossier.
3. Dossier « Richesses humaines – Des pierres précieuses », *JA* 2018, n° 577, p. 16.
4. « Bilan d'un an de la mission ministérielle "Accélérer les alliances stratégiques" », www.associations.gouv.fr, 10 mai 2021 ; v. égal. dossier « Alliances d'intérêt général – "Jouer collectif", une stratégie gagnante », *JA* 2021, n° 635, p. 15.
5. Sur les dynamiques territoriales de coconstruction par région, v. « Les dynamiques territoriales », https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org ; v. égal. dossier « Coopération territoriale – Le champ des partisans », *JA* 2020, n° 628, p. 15.
6. www.youtube.com.
7. www.lerameau.fr.
8. www.lerameau.fr/reconnaissance_mse.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

AGATHE LEBLAIS
Directrice générale
de Pro Bono Lab

“ Richesses humaines : la diversité des talents ”

Considérons les richesses humaines, comme le propose Le RAMEAU[4], comme étant l’ensemble des compétences qu’il faut mobiliser pour réussir son projet.

Les structures d’intérêt général, quels que soient leur vocation, leur mission, leur modèle économique, sont toutes confrontées à une réalité : l’humain. Sans les femmes et les hommes qui les composent, qui y apportent des compétences et de l’énergie, point de projets, point d’innovations. 90 % des associations comptent uniquement sur le temps et les compétences de bénévoles, et les 10 % restants s’appuient également sur des salariés[5] et doivent alors jongler entre bénévolat – *a minima* la gouvernance –, salariat – du stage au contrat à durée indéterminée (CDI) –, voire volontariat.

Ces richesses humaines se retrouvent unies autour d’une cause qui les anime, mais ne peuvent faire fi des différents niveaux d’engagement, des différents enjeux et objectifs qui sont les leurs et qu’il faut parvenir à concilier. La compétence, sa diversité et sa transmission garantissent la pérennité d’un projet, mais sa stabilité reste fragile. Soulevons ici quelques défis qui animent le quotidien de celles et ceux qui dirigent ces structures et qui nous rappellent que les richesses humaines doivent continuer à nous interroger, inlassablement :

- au sein des associations employeuses : des salaires plus bas que la moyenne[6], l’impact sur le management et le bien-être des salariés[7] d’une cause souvent considérée comme « supérieure », le nombre encore limité de femmes dirigeantes[8] (directrices ou présidentes) ;
- au sein des associations non employeuses : la mutation de l’engagement bénévole[9] déstabilisant le recrutement, la diminution – renforcée avec l’épidémie de Covid-19 – du nombre de bénévoles parmi les seniors dont la culture du long terme était acquise, la disproportion marquée entre l’engagement des moins diplômés (15 % à être bénévoles en association) et des plus diplômés (31 % à être bénévoles en association)[10].

Depuis 10 ans, l’association Pro Bono Lab anime le don de compétences en bénévolat et en mécénat de compétences[11] au service de structures d’intérêt général dont le besoin a été, au préalable, diagnostiqué par l’association. À noter que bénévolat et mécénat de compétences peuvent s’opérer sur un temps court ou long, de façon récurrente ou ponctuelle, pendant ou hors du temps de travail. En 2019, nous publiions le panorama du pro bono révélant que 82 %[12] des structures à finalité sociale ont un ou plusieurs besoins en compétences, et Le Mouvement associatif rappelait que « les associations […] recherchent de plus en plus des bénévoles dotés de certaines compétences, qu’elles ne trouvent pas forcément »[13]. Nous souhaitons donc continuer à permettre l’engagement de celles et ceux qui en sont aujourd’hui éloignés, aux jeunes de se révéler compétents tout en découvrant le monde associatif, ou encore aux talents manuels ou techniques de servir une cause.

Prendre soin des richesses humaines et démocratiser le don de compétences au bénéfice de l’intérêt général font partie de nos enjeux dans la décennie à venir. ■

PAROLE D’ACTEURS

LES TROIS LEVIERS EN ACTION…

Les modèles socio-économiques d’intérêt général peuvent évoluer grâce à l’activation de leurs trois leviers[1]. Présentation des tendances en matière de richesses humaines[2], de ressources financières et d’alliances stratégiques[3].

1. V. égal. en p. 25 de ce dossier.
2. V. égal. dossier « Richesses humaines – Des pierres précieuses », *JA* 2018, n° 577, p. 16.
3. V. égal. dossier « Alliances d’intérêt général – “Jouer collectif”, une stratégie gagnante », *JA* 2021, n° 635, p. 15.
4. Le RAMEAU, « Webinaire MSE – La diversité des richesses humaines », www.youtube.com, janv. 2021.
5. V. Tchernonog, « Les associations : état des lieux et évolutions – Vers quel secteur associatif demain ? », oct. 2018.
6. « Le secteur non-profit est en moyenne 17 % inférieur au secteur marchand en salaire de base » ; Deloitte, Taste, « Étude sur les rémunérations individuelles – Associations et fondations », 2014.
7. « Les 5 facteurs de la qualité de vie au travail des dirigeants d’entreprises sociales », www.ronalpia.fr.
8. Le Mouvement associatif, « L’état des assos en 12 infos », janv. 2020 ; H. Sibille, V. Tchernonog, « Le paysage associatif se transforme nettement », *Le Monde*, 16 oct. 2018.
9. Le Mouvement associatif, « L’état

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

JEAN-MICHEL LÉCUYER
Directeur général
d'INCO Ventures

“ Ressources financières : deux décennies d'évolutions positives ! ”

À la fin du XXe siècle, les associations souhaitant investir et se développer mobilisaient leurs donateurs, les subventions des collectivités publiques et de quelques fondations privées. Seule une minorité d'entre elles, les plus solides, pouvait obtenir des prêts bancaires. Alors même que le capital-investissement se développait depuis 30 ans et contribuait de manière croissante au changement d'échelle des entreprises « capitalistes », pas un outil n'existait, ou si peu, pour renforcer le « haut de bilan » des associations et leur donner ainsi les moyens financiers d'un développement ambitieux[14].

Au début des années 2000, s'appuyant sur le développement de l'épargne solidaire – grâce notamment à Finansol – et avec l'appui de la Caisse des dépôts qui, férue d'intérêt général, avait perçu l'intérêt de soutenir le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et du monde associatif, le réseau France active lançait les contrats d'apports associatifs et prêts participatifs, qui constituèrent les premiers outils de financement en fonds propres et quasi-fonds propres accessibles aux associations. Grâce à une organisation territorialisée, plusieurs centaines d'associations purent avoir accès à ces financements chaque année, souvent couplés à une garantie d'emprunt bancaire.

Dans la décennie 2010 se sont développés les « fonds d'investissement à impact », mobilisant parfois de l'épargne solidaire, mais aussi – et principalement – des investisseurs institutionnels. Leur succès est réel puisque ces fonds à impact – dont le fonctionnement est similaire à celui des fonds de capital-investissement, la recherche d'un impact social en plus – réunissaient, fin 2020, 3,2 milliards d'euros dédiés à apporter des fonds propres aux « entreprises à impact ». Seuls certains de ces fonds sont cependant susceptibles d'être mobilisés auprès d'associations : la Caisse des dépôts est, par exemple, à l'origine du fonds NovESS créé en 2016 pour permettre le financement du changement d'échelle des entreprises de l'ESS et qui a la capacité d'investir jusqu'à 5 millions d'euros par association ou entreprise de l'ESS.

L'outil privilégié mobilisé auprès des associations par ces acteurs du « capital-investissement » dans l'ESS est le titre associatif, que la loi ESS de 2014 a réformé[15] et rendu véritablement utilisable en tant qu'investissement en fonds propres dans les associations, reconnu comme tel par le plan comptable associatif. Quelques améliorations sont encore possibles pour le rendre plus aisément mobilisable par les associations, auxquelles la Direction générale du Trésor réfléchit.

Impossible, enfin, de ne pas citer le contrat à impact social[16], innovation financière qui a fait l'objet en 2016-2017 d'une première expérimentation en France, relancée depuis quelques mois par le secrétariat d'État à l'ESS. Il s'agit d'un outil fondamentalement différent de ceux cités ci-dessus, qui consiste à mobiliser des investisseurs privés pour préfinancer les actions d'intérêt général portées par une association, avec une promesse de remboursement – et un peu plus – par un « tiers payeur » public si les « objectifs d'impact social » sont atteints, les fonds investis étant en tout ou partie perdus par les investisseurs dans le cas contraire. Quelques millions d'euros avaient été mobilisés par l'État en 2016 ; quelques dizaines de millions le sont cette fois, avec un succès bien réel à ce stade : plusieurs dizaines d'associations ou d'entreprises de l'ESS ont déposé, début 2021, leur candidature sur les premiers appels à projets… À suivre ! ■

© absent84

des assos en 12 infos », préc.
10. Recherches & Solidarités, « La France bénévole : évolutions et perspectives », 16e éd., mai 2019, *JA* 2019, n° 601, p. 9, obs. E. Benazeth ; v. égal. *JA* 2019, n° 600, p. 42, étude J. Malet.
11. Injep, « Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? », oct. 2020, p. 9.
12. Pro Bono Lab, « Panorama du pro bono », 2019.
13. Le Mouvement associatif, « L'état des assos en 12 infos », préc.
14. En ce sens, v. dossier « Gestion financière – Ressourcez-vous ! », *JA* 2021, n° 639, p. 16.
15. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, art. 70 ; dossier « Titres associatifs – Le financement fait les gros titres », *JA* 2016, n° 539, p. 19.
16. V. not. *JA* 2016, n° 550, p. 3, édito B. Clavagnier ; *JA* 2016, n° 537, p. 43, étude E. Durquety, A. Baudet ; *JA* 2016, n° 544, p. 48, étude T. Guillois ; dossier « Impact social – Évaluation : les indices pensables », *JA* 2018, n° 588, p. 16.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

CAROLE ORCHAMPT
Déléguée générale du Réseau national des maisons des associations (RNMA)

“ Alliances stratégiques : l’émergence du « jouer collectif » ”

Le secteur associatif fait face depuis plusieurs années à des tensions sur ses ressources humaines et financières, tensions cruellement accentuées par la crise sanitaire que nous traversons depuis plus d’un an. En tant qu’actrices de leurs territoires, les associations ont, pour une grande partie d’entre elles, fait face aux besoins locaux émergents et y ont répondu au plus près, au plus vite, souvent avec d’autres acteurs locaux, qu’ils soient publics ou privés, ou encore avec l’appui de citoyens volontaires pour agir. Les associations ont déjà prouvé par le passé qu’elles sont en mesure de développer leur propre capacité d’alliance. Ce développement de coopérations entre parties prenantes souvent mises en place dans l’urgence à l’occasion de la crise sanitaire est un moyen de répondre à des enjeux sociétaux et territoriaux par la mutualisation, l’innovation, l’auto-organisation. Pour autant, les exemples issus des territoires montrent à quel point cette coopération n’est pas innée et qu’elle a besoin d’être accompagnée par des acteurs locaux, des catalyseurs du « faire ensemble »[17].

Pour Le RAMEAU, qui a associé le Réseau national des maisons des associations (RNMA) à ses travaux sur les modèles socio-économiques, les maisons des associations répondent à cette posture de catalyseurs, de connecteurs territoriaux. Elles sont ancrées dans un territoire, connaissent son écosystème, sont capables de mettre en place un dialogue territorial, proposent un système de formations, de partenariats entre associations, acteurs publics, entreprises et même universités. Elles sont ainsi idéalement positionnées pour accompagner les acteurs souhaitant créer de nouveaux partenariats. S’il est facile d’expliquer ce rôle de catalyseur, le concrétiser est beaucoup plus difficile : il requiert posture, connaissance, culture et confiance. Ce rôle est complexe car le catalyseur territorial doit pouvoir comprendre et s’adresser à tout le monde, tout en étant confronté aux problématiques opérationnelles pouvant être rencontrées dans la mise en œuvre. C’est en effet ce qu’a démontré Mathieu Petiot, directeur de la Ruche associative de Narbonne, lors du webinaire sur « la diversité des alliances stratégiques »[18] organisé par Le RAMEAU dans le cadre du programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d’intérêt général »[19].

Fort des conclusions des Rencontres de Villeurbanne de juin 2018 et de divers travaux menés depuis sur le processus de coconstruction de projets territoriaux multipartites, le RNMA a développé un jeu coopératif qui propose de modéliser collectivement une expérience de coconstruction à partir de différents modules et cartes. Ce jeu, utilisé comme outil d’animation d’une démarche, permet d’identifier les différentes dimensions d’un processus de coconstruction – les étapes, les parties prenantes, les conditions de réussite et les effets produits –, mais aussi de préparer ou d’analyser collectivement une expérience de coconstruction. D’autres expérimentations sur ce jeu sont en cours, notamment pour identifier comment s’intègre la dimension d’intérêt général sur un territoire en fonction des besoins et comment mobiliser les énergies nécessaires pour répondre à ces besoins. Enfin, toujours dans une volonté d’accompagner les acteurs locaux, lors de nos prochaines Rencontres nationales 2021, nous collaborerons avec La Fonda en jouant collectivement au jeu « Faire ensemble 2030 » qui repose sur une dynamique de résolution de défis en équipe et qui vise à sensibiliser les joueurs aux objectifs de développement durable (ODD) tout en développant le réflexe coopératif. ■

« Faire ensemble 2030 »

repose sur une dynamique de résolution de défis en équipe et vise à sensibiliser les joueurs aux ODD tout en développant le réflexe coopératif.

17. V. dossier « Coopération territoriale – Le champ des partisans », *JA* 2020, n° 628, p. 15.
18. www.lerameau.fr/reconnaissance_mse.
19. http://www.lerameau.fr ; v. égal. en p. 19 de ce dossier.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l’autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

COMMENT CONDUIRE LES CHANGEMENTS À L'ŒUVRE ?

Comme le rappellent les objectifs de développement durable (ODD) signés en 2015, les changements sont systémiques. L'ampleur des transformations peut donner le vertige… Alors, comment garder la « tête froide » et piloter la complexité ?

Pour conduire les changements à l'œuvre[1], la première condition est de veiller à « l'équilibre de nos maisons » : notre planète, notre nation, nos territoires et nos organisations. Notamment en matière de modèles socio-économiques d'intérêt général, chaque dirigeant a pour responsabilité de relire le récit de son organisation, de la relier aux défis actuels et de réinventer son modèle.

L'objectif : passer de la vision à l'action

Le troisième cycle du programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général »[2] a eu pour objectif d'aider à passer de la compréhension des leviers à articuler à leur mise en œuvre concrète, notamment grâce aux nouvelles opportunités liées au digital et à la capacité à conduire des projets d'innovation sociétale.

Le chemin : apprendre à maîtriser trois arts

La première escale de ce nouveau cycle a eu pour objectif d'apporter un éclairage sur les conditions pour articuler vision, action et gestion. Sans un sens lié au projet, une déclinaison en activités contributrices à sa réalisation et un cadre de gestion adapté aux besoins, aucune organisation ne peut être pérenne. Savoir se projeter et se fixer un cap, pouvoir mobiliser les énergies et piloter son projet sont en effet les clés pour comprendre à quoi sert un modèle socio-économique. L'Union nationale des CPIE, la Croix-Rouge française et l'Institut ISBL sont venus témoigner des fondements au travers d'illustrations très concrètes.

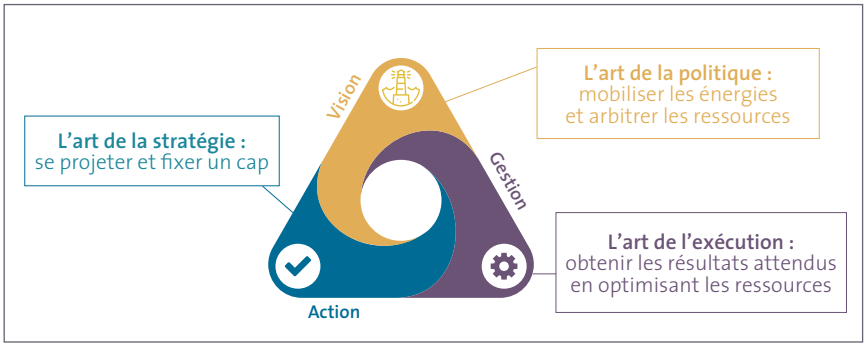
Après ce panorama à 360°, il était utile de focaliser l'attention sur les enjeux du digital. Aux côtés du droit et de la finance, le numérique s'inscrit aujourd'hui comme le troisième élément « incontournable » de tout système de gestion. Comment ne pas se tromper sur la place qu'il doit tenir dans un projet d'intérêt général ? C'est la question à laquelle sont venus répondre Solidatech, Easis, Newmeric, RéZolutions numériques, le Réseau des points d'appui au numérique associatif (PANA) et l'expérimentation « Numérique & territoires ».

Le troisième temps de ce cycle sur la conduite du changement a naturellement amené vers l'innovation sociétale comme moteur de création de valeur à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouvelles sources de développement économique durable. Silver Geek, Wimoov et l'AFM-Téléthon ont ainsi pu partager leurs expériences.

Du point de départ au point d'arrivée : des mutations d'intérêt général à leur valorisation

C'est à partir de l'analyse sur les transformations de l'intérêt général[3] que le troisième cycle a débuté, et il a conduit à la publication, le 20 mai 2021, du carnet de recherche « Ensemble, valorisons le "jouer collectif" ». Les trois webinaires du troisième cycle sont consultables en replay[4]. ■

Par Le RAMEAU



1. V. égal. en p. 30 de ce dossier.
2. Pour le premier cycle, v. en p. 21 et p. 22 de ce dossier ; pour le deuxième cycle, v. en p. 25 et p. 26 de ce dossier ; pour le quatrième cycle, v. en p. 33 de ce dossier.
3. Dossier « Intérêt général – Un concept en mutation », *JA* 2019, n° 595, p. 15.
4. www.lerameau.fr/reconnaissance_mse.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

BRIGITTE GIRAUD
Directrice de l'Union nationale des CPIE

« Articuler la vision, la gestion… et l'action : un art pas si simple ! »

La notion de modèle socio-économique, longtemps un non-sujet pour les associations et pour le réseau des CPIE en particulier, est aujourd'hui une notion appropriée. Les éclairages apportés par plusieurs travaux, ceux du RAMEAU en particulier, ceux que nous avons conduits dans le cadre du Centre de ressources du dispositif local d'accompagnement (CRDLA) Environnement et au sein de notre propre réseau, ont largement concouru à cela. Mais passer de « connaître, comprendre, s'interroger » à « piloter et accompagner le changement », c'est là une nouvelle étape, tant pour le réseau lui-même que pour la tête de réseau !

Le cap est désormais atteint : une nouvelle période d'innovation s'ouvre dans le réseau des CPIE. Les fondamentaux de l'origine restent à l'œuvre : créer du lien (transmettre, accompagner, développer, etc.), d'une part, et agir dans l'ancrage territorial, d'autre part. Mais alors qu'il s'agissait, dans une première période, d'inventer le concept d'éducation à l'environnement au tournant des années 1970, puis, dans les années 1990, de donner corps à l'ingénierie territoriale environnementale aux côtés des collectivités territoriales issues de la décentralisation, l'ambition est aujourd'hui de faciliter l'action commune dans les territoires. L'écriture en cours d'un récit de réseau nous aidera à partager le sens et la fierté d'une histoire commune constituée ; c'est un objectif, une sorte de refondation.

Un nouveau contexte s'est fait jour en effet, celui de la transition écologique avec des enjeux complexes nécessitant non seulement d'y répondre collectivement, mais également de s'atteler à des problèmes identifiés par tous les acteurs dont l'envie est là de tenter de les résoudre ensemble, dans les territoires, sans oublier d'impliquer nos concitoyens.

Mais les modèles socio-économiques dominants sont ceux de la subvention et du marché public pour nos associations territoriales, et c'est aussi ce qui domine dans la vision des partenaires locaux. Ces modèles ne sont que partiellement appropriés et nécessiteraient d'être conjugués à d'autres. Ils ont installé dans les deux cas une relation de type « commanditaire-prestataire », un peu à l'opposé de l'esprit d'innovation, de création de lien et de sens coconstruit.

Des pionniers se risquent pourtant : certains autour d'une approche globale de l'activité humaine en interdépendance avec la nature, emmenant tous les carriers d'un territoire puis d'autres exploitants dans ce type d'approche ; d'autres autour de la façon dont des habitants peuvent mêler nature et mode de vie urbain en tant que force de proposition auprès de leur collectivité. Mais pour atteindre de véritables transforma-

PAROLE D'ACTEURS

CONDUITE DES CHANGEMENTS, MODE D'EMPLOI

Si les changements sont inéluctables[1], notamment en matière de modèles socio-économiques, il convient de savoir bien les conduire. Retours d'expérience.

1. V. égal. en p. 29 de ce dossier.
2. Le Mouvement associatif, Recherches & Solidarités, RNMA, DJEPVA, « #Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? », juin 2020, *JA* 2020, n° 623, p. 10, obs. E. Autier ; v. égal. dossier « Crise sanitaire – Toujours debout ! », *JA* 2020, n° 626, p. 15.
3. *JA* 2021, n° 642, p. 32, étude F. Duboscq-Bollon *in* dossier « Vie associative – Se réinventer après la crise ».
4. Solidatech, webinaire « Initier la transformation digitale de son association : témoignages », janv. 2021.
5. Par exemple : https://conumm.fr.
6. V. en p. 25 et p. 26 de ce dossier ; v. égal. dossier « Richesses humaines – Des pierres précieuses », *JA* 2018, n° 577, p. 16.
7. Par exemple : www.occitaniedata.fr.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

tions, quels modèles socio-économiques mettre en place dans la durée ? Comment être force d'entraînement et créateur de confiance pour innover sur son territoire et donner envie à d'autres de se lancer ?

Si le territoire est déterminant, c'est bien, selon nous, l'articulation des niveaux territoriaux qui constitue tant un accélérateur de la conduite du changement qu'un démultiplicateur des effets du changement. La dynamique actuelle portée par la tête de réseau nationale crée indéniablement un effet d'entraînement, mais qui reste à renforcer tant par la constitution d'alliances nationales et territoriales que par l'amplification via le niveau régional.

Réinterroger sa vision, accepter le changement, prendre des risques pour se lancer : le réseau a traversé ces étapes. Gagner en impact et changer d'échelle ? Pas si simple ! C'est le nouveau défi pour lequel la tête de réseau nationale se mobilise et se structure en particulier. ■

Si le territoire

est déterminant, c'est bien l'articulation des niveaux territoriaux qui constitue tant un accélérateur de la conduite du changement qu'un démultiplicateur des effets du changement.

CLAIRE DUBIEN
Responsable Solidatech, Les Ateliers du bocage

" Comment l'accélération du numérique oblige-t-elle les associations à repenser leur organisation ? "

La transformation numérique touche toutes les organisations, y compris les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS). Lors du premier confinement, plus d'un tiers des associations ont dû mettre en place, dans l'urgence, des outils numériques pour travailler ou garder le lien à distance[2]. Pourtant, l'utilisation de ces nouveaux outils n'est pas neutre et nécessite une approche construite pour en tirer tout le potentiel[3].

L'automatisation de certaines tâches ou processus grâce au numérique doit amener à repenser le rôle et les missions de chacun sur toute la chaîne d'action. Alors seulement le gain d'efficacité est réel et permet aux équipes de renforcer leurs actions sur le terrain[4]. De même, les outils collaboratifs amènent une plus grande agilité aux équipes à condition d'avoir ouvert au préalable des espaces de discussion pour s'accorder sur les règles et les modalités d'usage. Véritables catalyseurs de projets partenariaux, les espaces numériques nous affranchissent des barrières géographiques et temporelles qui peuvent exister entre différentes typologies d'acteurs et facilitent ainsi la coconstruction et le partage (cartographies, cocréation de contenus, mise en commun de ressources[5], etc.). Néanmoins, force est de constater qu'une fois de plus le numérique ne suffit pas, ces nouveaux espaces de collaboration nécessitant une forte implication humaine pour vivre et se développer.

Pour organiser sereinement ces changements, s'appuyer sur les richesses humaines est donc une clé incontournable[6]. On voit alors apparaître un nouveau rôle : le référent numérique. Ce rôle peut être incarné par différents profils de salariés, mais il semble fondamental d'avoir certaines qualités : curiosité pour les outils numériques, empathie à comprendre les métiers de chacun, facilitateur de temps de réflexion entre utilisateurs et direction, animateur de temps de formation entre pairs, chef de projet organisé pour mener à bien les différents chantiers. En fonction de la taille de la structure, ce rôle pourra être porté par un chargé de mission déjà en poste ou l'on pourra chercher ces qualités lors de futurs recrutements. Le référent numérique ne devra pas être un expert technique, mais avoir quelques notions de base pour recueillir les besoins des utilisateurs et s'appuyer sur des experts thématiques ponctuellement. Il sera ainsi garant de la cohérence de l'ensemble des outils mis en place.

Cette transformation a également de forts impacts sur les financements. Les changements de modèles de licences, qui ne sont plus des investissements mais des dépenses récurrentes, avec la multiplication des modèles d'abonnement, obligent les organisations à revoir leur modèle de financement. En dehors de ces investissements technologiques, les coûts de gestion de projets et de montée en compétences des équipes sont également souvent sous-estimés par les structures qui ne perçoivent pas les enjeux organisationnels. Cependant, le numérique peut également être une opportunité de nouvelles sources de financement : don en ligne simplifié (reçus fiscaux automatisés, relances et fidélisation des donateurs ponctuels, etc.) et diversification des revenus (activités à distance, Airbnb Experiences, e-commerce, économie de la donnée[7], etc.). On comprend donc bien que tous les changements apportés par le numérique sont, avant tout, des changements culturels, qui nécessitent de modifier notre façon de concevoir les projets et de construire l'avenir. ■

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

MARIELLE DEL'HOMME
Chef de file du Fonds i

" Innovation sociétale : quelles énergies mobiliser ? "

Depuis 2016, la Caisse des dépôts a initié la création d'un dispositif pour accompagner les projets à fort impact social dans leur phase de déploiement. Avec l'État au travers de la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA), les Fondations Caritas et Carasso, le Fonds d'innovation AG2R La Mondiale et Le RAMEAU, un nouvel outil de place a été coconstruit en mobilisant les acteurs de l'accompagnement et les projets pilotes qui ont prototypé un parcours d'accompagnement sur mesure radicalement novateur.

Le Fonds d'innovation AG2R La Mondiale et Le RAMEAU avaient partagé, en 2018, le fruit des enseignements de leurs démarches exploratoires sous la forme d'un guide pratique[8] : « L'investissement sociétal en actions ! ». Ils mettaient à disposition la connaissance, les outils et méthodes agrégés au fil des actions, accompagnements et partenariats. Forts du constat que les accompagnements mobilisés sont d'autant plus pertinents s'ils interrogent en premier lieu les stratégies et les modèles socio-économiques des organisations, ils permettent surtout à celles-ci d'être sécurisées et donc pérennisées. N'était-ce pas là le but ultime de toutes ces énergies mobilisées ?

Pour « jouer plus grand et collectif » entre investisseurs, accompagnateurs et projets à fort impact, il fallait coconstruire, et c'est bien cela qui a permis de faire émerger une solution radicalement nouvelle qu'aucun des partenaires n'aurait pu inventer seul. Le 1er avril 2021 a donc été signé l'acte de naissance de ce nouvel outil de place, le Fonds i, pour accélérer le développement des solutions qui ont été testées avec succès[9]. Au cœur du modèle se trouvent les compétences conjuguées de l'Adasi, de l'Avise et d'INCO qui se sont associés pour former l'opérateur du Fonds i.

Cet acte de naissance est le résultat d'un long chemin où chacun des initiateurs a apporté le fruit de son expérience et au cours duquel trois défis majeurs ont été relevés :

- inventer une forme « d'industrialisation sur mesure » du parcours d'accompagnement ;
- associer des expertises peu souvent conjuguées ;
- donner envie à chacun de s'engager et de coconstruire.

Pour cela, les trois parties prenantes doivent s'engager : les investisseurs, les accompagnateurs et les projets eux-mêmes qui ne sont pas seulement des « bénéficiaires » car coacteurs de la réussite de leur propre accompagnement. La clé de la réussite sera une envie partagée de construire ensemble. Cela nécessite de la confiance, et c'est le plus difficile à créer ! Pourtant, trois ans après le début du chemin, les « preuves de concept » se sont démultipliées.

Ainsi, le Fonds i a créé et anime un dispositif d'accompagnement innovant et collectif, qui apporte des solutions pour le changement d'échelle et le déploiement des organisations et projets à fort impact social. Il porte en son cœur une innovation majeure : un modèle socio-économique de l'accompagnement fondé sur un risque partagé entre le projet accompagné et ses investisseurs, ainsi que sur des modalités frugales grâce à la logique de « mi-chemin » inventée avec la profession de conseil en stratégie et management sous l'égide de Syntec Conseil. Le concept d'avance remboursable pour un parcours d'accompagnement sur mesure est ainsi proposé.

Il n'existe ni recette miracle ni mot magique pour réussir le « jouer collectif ». Seule une condition est nécessaire : la confiance. Organisation à fort impact social, partenaire utilisateur, prescripteur, financeur, investisseur ou accompagnateur : l'aventure du Fonds i[10] est aussi la vôtre. ■

© Nuthavut

8. *JA* 2018, n° 587, p. 34, étude C.-B. Heidsieck *in* dossier « Intérêt général – L'alliance, un vrai bijou ».
9. V. égal. *JA* 2021, n° 635, p. 28, étude M. Del'homme *in* dossier « Alliances d'intérêt général – "Jouer collectif", une stratégie gagnante ».
10. contact@fondsi.fr.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisedition.fr

ET DEMAIN, COMMENT VALORISER LA DIVERSITÉ DES MODÈLES ?

Le programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général »[1] s'inscrit pleinement dans la « feuille de route » ministérielle sur l'accélération des alliances entre associations, entreprises et collectivités territoriales. Explications.

Lorsqu'en septembre 2019, le secrétaire d'État Gabriel Attal participe au lancement du référentiel « Modèles socio-économiques d'intérêt général »[2], il insiste sur l'importance de bien en comprendre les spécificités et la diversité. C'est dans la continuité de cette intervention qu'il lance une mission ministérielle pour en éclairer le troisième levier : les alliances stratégiques. Si, comme nous l'avons vu dans ce dossier[3], les leviers des richesses humaines et des ressources financières ont beaucoup évolué ces dernières années, c'est surtout sur ce troisième levier que les avancées sont les plus significatives. Lorsque la France signe les objectifs de développement durable (ODD) en 2015, elle n'est pas en avance sur le 17e objectif, celui des alliances multiacteurs. Cinq ans après, force est de constater qu'elle a rattrapé une partie de son retard… sans l'avoir pourtant conscientisé !

De l'ère des « pionniers » à celle de la (re)connaissance du « jouer collectif »

La crise liée à l'épidémie de Covid-19 aura eu pour effet de mettre en lumière l'urgence de « jouer collectif ». Non seulement de nouvelles alliances se sont constituées pour répondre aux urgences puis au plan de relance[4], mais plus encore les organisations publiques et privées déjà en coopération ont fait preuve d'une résilience plus grande. Ces dernières ont ainsi prouvé qu'au-delà de l'innovation et de la performance, le troisième effet des alliances d'intérêt général est la confiance. Or, en temps de crise, cette dernière est structurante pour permettre d'avancer malgré les incertitudes.

Lorsque les conclusions de la mission ministérielle sont rendues au ministre le 7 mai 2020[5], six mois après son lancement, le contexte a radicalement changé. Plus que jamais, le « jouer collectif » est au cœur de l'actualité. La démarche d'anticipation de sortie de crise pour les acteurs et les actions d'intérêt général[6] sera l'une des nombreuses initiatives qui en feront la démonstration. Une « feuille de route » est immédiatement mise en œuvre autour de quatre chantiers structurels et 21 mesures techniques.

Un an après, le bilan remis à la secrétaire d'État Sarah El Haïry rend compte de profondes avancées[7]. La mission a mobilisé plus d'une centaine de réseaux, publics et privés, territoriaux et nationaux. Elle a fait l'effet d'une véritable autorisation de mise sur le marché (AMM)[8]. Tel un traitement contre l'impuissance d'agir, la valorisation institutionnelle de la diversité des modes de coopération a en effet déclenché une réelle accélération des conditions de la coconstruction du bien commun dans les territoires.

Trois avancées majeures pour « agir ensemble »

Le dossier « Alliances d'intérêt général – "Jouer collectif", une stratégie gagnante »[9] de mars dernier a illustré la réalité à l'œuvre dans les territoires. Il a aussi mis en valeur la première avancée : la proposition de loi sur le « droit d'alliance d'intérêt général »[10]. Sans droit, comment agir sans courir de risque ?

La deuxième avancée est l'usage de la capitalisation de l'expérience des « pionniers » pour aider les organisations et les territoires volontaires à se saisir des pratiques innovantes pour s'informer, se former et agir efficacement. Dès mai 2020, ●●●

1. www.lerameau.fr/reconnaissance_mse.
2. Le RAMEAU, « Référentiel – Les modèles socio-économiques d'intérêt général », supplément *JA*, sept. 2019, consultable sur https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org > « Les 7 besoins des territoires » > « Transformer son modèle socio-économique ».
3. V. en p. 25 et p. 26 de ce dossier.
4. *JA* 2020, n° 625, p. 6, obs. E. Benazeth ; *ibid.*, p. 7, obs. D. Castel.
5. Mission ministérielle, « Accélérer les alliances stratégiques entre associations et entreprises », 7 mai 2020, *JA* 2020, n° 621, p. 10, obs. E. Autier.
6. Le RAMEAU, « "Jouer Collectif" : bilan d'un an de crise », www.carenews.com, 17 mars 2021.
7. Le RAMEAU, « Bilan d'un an de la mission ministérielle "Accélérer les alliances stratégiques" », www.associations.gouv.fr, 10 mai 2021.
8. *JA* 2021, n° 635, p. 26, étude C.-B. Heidsieck *in* dossier « Alliances d'intérêt général – "Jouer collectif", une stratégie gagnante ».
9. *JA* 2021, n° 635, p. 15.
10. www.jouer-collectif.fr ; v. égal. *JA* 2021, n° 635, p. 16, étude C. Racon-Bouzon.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr

●●● le kit « L'ODD 17 en pratique »[11] a été diffusé largement. Son objectif est de rendre lisibles et visibles les données, outils et compétences disponibles pour conduire des démarches partenariales apprenantes. Pour en prouver la dynamique, l'espace « Alliances & Territoires » du site associations.gouv.fr a été très consulté durant les 12 derniers mois. C'est ce qui a incité à créer la plateforme « L'ODD 17 en pratique ». Cette dernière a été lancée le 12 juillet 2021, à l'occasion de la 7e Rencontre des pionniers des alliances en territoire[12].

Avoir le droit de faire alliance, c'est bien ; savoir le faire, c'est mieux… mais encore faut-il en avoir les moyens ! La troisième « bonne nouvelle » est la création du Fonds ODD 17 pour soutenir les alliances d'intérêt général. Son objectif est de tester durant 18 mois un fonds de financement de l'ingénierie partenariale, et en particulier de la coconstruction territoriale. La crise sanitaire a (dé)montré à quel point il était indispensable de soutenir les « infrastructures » qui permettent d'agir ensemble. Les premiers effets de cet investissement dans l'ingénierie d'alliance se font d'ores et déjà sentir.

Investir dans « l'usine de la coconstruction » et la « prime à l'alliance »

L'usine de la coconstruction est une première condition au déploiement du « jouer collectif » en France[13]. Elle existe déjà en partie et s'appuie sur de nombreux réseaux et dispositifs qui agissent au quotidien pour créer des liens entre les acteurs riches de leurs différences. Les 350 « catalyseurs territoriaux »[14] qui, tous les jours, facilitent l'interconnaissance entre les associations, les entreprises et les collectivités en sont l'un des exemples emblématiques.

Une infrastructure est indispensable, mais il faut aller plus loin. La « prime à l'alliance » est une seconde condition de la valorisation de la capacité collective à inventer ensemble des solutions pertinentes. Il s'agit en effet non seulement d'être à l'écoute des démarches exemplaires, mais aussi de savoir y investir à la hauteur des enjeux. Sans une traduction de la valeur de l'alliance dans les modèles socio-économiques, les coopérations d'intérêt général resteront une exception portée par des « pionniers » engagés. Créer de la valeur, c'est bien ; la valoriser, c'est mieux ! Pour répondre aux défis actuels, il est nécessaire d'aller plus loin sur la capacité d'investissement dans le mouvement de coconstruction du bien commun.

Pour passer de la (re)connaissance à l'agir ensemble, il faut maintenant apprendre à « faire alliance ». Les trois prochains webinaires – quatrième et dernier cycle du programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » – auront pour thème la valorisation de la diversité des modèles à la fois au niveau des domaines d'action, des acteurs et des territoires[15]. C'est en effet en connaissant mieux les modèles des autres qu'il est possible de se réinventer en tenant compte des besoins de l'écosystème, mais aussi des autres acteurs avec lesquels jouer la complémentarité.

Plus que jamais, l'innovation en matière de modèle socio-économique est indispensable à la fois pour créer de la valeur et pour parvenir à des solutions plus frugales. « L'économie de l'alliance » offre de multiples opportunités pour se transformer, accroître son impact et contribuer à la réussite de l'Agenda 2030 des ODD : tel est là l'ODD 17 en pratique. Gageons que de plus en plus de territoires et d'organisations ouvriront la voie de ces modèles plus fraternels, équitables et durables. Rendez-vous en 2030 pour en constater les résultats ! ■

AUTEUR Charles-Benoît Heidsieck
TITRE Pour le Fonds ODD 17

11. https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org > « Alliances et ODD » ; v. égal. *JA* 2020, n° 628, p. 32, étude C.-B. Heidsieck *in* dossier « Coopération territoriale – Le champ des partisans ».
12. https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org > « Les programmes annuels » > « Programme 2021 ».
13. Le RAMEAU, « Une "usine" de la coconstruction en France ? », 7 avr. 2021.
14. http://catalyseurs-territoriaux.org.
15. Pour le premier cycle, v. en p. 21 et p. 22 de ce dossier ; pour le deuxième cycle, v. en p. 25 et p. 26 de ce dossier ; pour le troisième cycle, v. en p. 29 et p. 30 de ce dossier.

Article extrait de Jurisassociations n° 643 du 15 juillet 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.juriseditions.fr