

## ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX

//// Le fonds de dotation, source  
de financement de l'innovation  
P. 33

## ASSOCIATIONS FISCALISÉES

//// Subventions, TVA et taxe sur  
les salaires : une cohabitation forcée  
P. 36

## ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

//// L'hybridité des ressources  
au regard de la crise sanitaire  
P. 42



## MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

# NE PERDEZ PAS LE NORD !

//// Partage de connaissances //// Bonnes pratiques //// Recherche participative  
//// Accompagnement //// Outils financiers //// Enjeux et perspectives

P. 16

## LE CONTEXTE

■ Le secteur associatif fait face à une conjoncture économique incertaine et un environnement réglementaire qui se complexifie.

## LES RESSOURCES

■ Les associations peuvent s'appuyer sur des dispositifs d'accompagnement et des outils de financement spécifiques.

## MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

# NE PERDEZ PAS LE NORD !

Définir un projet associatif est un exercice d'équilibre qui nécessite une direction claire, d'autant plus indispensable dans un contexte imprévisible. La construction d'un modèle socio-économique solide constitue alors une boussole pour adapter son organisation et tracer son chemin dans un environnement incertain. Trouvez votre cap !

*Dossier coordonné par Charles-Benoît Heidsieck  
(Le RAMEAU)*



## SOMMAIRE

- P. 17 — Une nouvelle « boussole » pour les modèles socio-économiques
- P. 19 — La diffusion des connaissances : un enjeu essentiel
- P. 21 — Des ressources en partage pour penser, analyser et construire
- P. 25 — De la connaissance empirique aux savoirs académiques
- P. 27 — Comment consolider son modèle socio-économique ?
- P. 31 — Modèles socio-économiques associatifs : le temps de l'offensive

■ La mise en réseau, la mutualisation de moyens, le partage de connaissances et les recherches participatives nourrissent le développement associatif.

**D**epuis 2013, le dossier annuel de *Juris associations* consacré aux modèles socio-économiques fait le point sur l'actualité en la matière et valorise les spécificités de ceux relevant de l'intérêt général. L'an dernier, pour le dixième dossier, le cap commun a été mis en exergue<sup>1</sup>. Cette année, la « boussole » pour définir sa propre trajectoire vers de nouveaux équilibres économiques est au cœur de ce dossier. En fonction de ses objectifs, de ses moyens et de sa maturité, chacun doit pouvoir y puiser l'information qui correspond à ses besoins.

#### L'ACTUALITÉ EN QUELQUES MOTS...

Après l'introduction de Thibaut de Saint Pol, directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, sur les enjeux de diffusion de la connaissance capitalisée au plus près des acteurs de terrain<sup>2</sup>, ce sont les quatre « points cardinaux » de la boussole qui illustrent la diversité des méthodes et outils disponibles<sup>3</sup>. L'Institut IDEAS nous invite à repérer les vitrines numériques qui permettent de rendre accessible une information simple et pratique, à l'image de son propre site. L'Union nationale des CPIE nous informe de la prochaine évolution de la plateforme « Trajectoire socio-économique »<sup>4</sup>, qui sera lancée le 18 octobre prochain à l'occasion du Forum national des associations et fondations (FNAF). L'Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (Adasi) nous incite à explorer la diversité des parcours pédagogiques et méthodologiques qui permettent à chacun de choisir celui

## UNE NOUVELLE « BOUSSOLE » POUR LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Face à l'effet ciseau de l'accroissement des besoins sociétaux et de la raréfaction des ressources, tous les modèles socio-économiques publics et privés sont en transformation. Comment se repérer dans la diversité des possibles pour être en capacité de réinventer sa propre trajectoire socio-économique ?

qui est le plus adapté à ses besoins. Enfin, l'Observatoire des partenariats nous rappelle que, tous les troisièmes jeudis du mois depuis octobre 2020, nous pouvons participer à un webinar qui fait la pédagogie par l'exemple de la diversité des modèles socio-économiques<sup>5</sup>.

Après cette présentation des méthodes et outils, l'Institut français du monde associatif nous éclaire sur le passage de la connaissance empirique au savoir académique<sup>6</sup>. Articuler théorie et pratique reste un exercice complexe, et le dialogue entre praticiens et acteurs académiques un défi encore devant nous. Pourtant, l'enjeu est de taille. La capacité à anticiper les « signaux faibles » et à transcrire les pratiques des « pionniers » en démarches accessibles à tous permettrait de répondre avec plus de pertinence à l'am-

pleur des enjeux systémiques auxquels nous sommes confrontés. Pour pérenniser son action et l'adapter aux changements devant nous, « l'équilibre de la maison » – qui est la définition même de l'économie – demande à avoir l'agilité de savoir inventer son propre modèle, au risque qu'il ne soit imposé par la contrainte, voire qu'il oblige à cesser une action pourtant essentielle à l'intérêt général. Aujourd'hui, ne pas se préoccuper de son modèle socio-économique serait n'être pas conscient que l'engagement des richesses humaines, la mobilisation des financements et l'élaboration d'alliances stratégiques nécessitent plus que jamais une anticipation attentive. « Gouverner, c'est prévoir ; et ne rien prévoir, c'est courir à sa perte », écrivait Emile de Girardin en 1852... 170 ans plus tard, cet adage est plus que jamais ●●●

1. V. dossier « Modèles socio-économiques – Le cap de bonne-espérance », JA 2022, n° 663, p. 15.

2. V. en p. 19 de ce dossier.

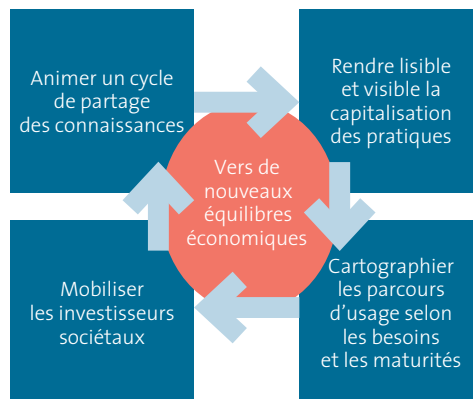
3. V. en p. 21 de ce dossier.

4. [trajectoire-socioeco.crdlae.org](http://trajectoire-socioeco.crdlae.org).

5. Programme et inscription sur [lurameau.fr/reconnaissance\\_mse](http://lurameau.fr/reconnaissance_mse).

6. V. en p. 25 de ce dossier.

## LES 4 CHANTIERS 2023 DU PROGRAMME SUR LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES



●●● d'actualité. L'implication des acteurs académiques est donc un levier stratégique à activer d'urgence pour contribuer à inventer les modèles socio-économiques de demain à partir des pratiques déjà pertinentes éprouvées sur le terrain.

Les modèles qui nous conduiront vers de nouveaux équilibres économiques sont encore en construction. Il nous faut donc collectivement accompagner les transitions, notamment de ceux qui acceptent de prendre le risque d'ouvrir le chemin. Qui mieux que les acteurs d'intérêt général pour nous faire des retours d'expérience inspirants ? Les accompagner n'est donc pas une dépense, mais constitue bien un investissement pour l'avenir<sup>7</sup>. Six innovations l'incament dans ce onzième dossier<sup>8</sup> : l'accompagnement territorial avec Guid'Asso, les coopérations territoriales avec le Réseau national des maisons des associations (RNMA), l'accompagnement au déploiement avec le Fonds i, le financement de l'ingénierie avec le Fonds ODD 17, l'approche collective avec le programme Caritas, l'expérimentation de nouveaux formats de montée en compétences avec la Fondation GRDF.

Enfin, Le Mouvement associatif nous livre sa position sur le trop lent passage des mots à la pratique, ainsi que sur la nécessité d'accélérer la dynamique de reconnaissance des acteurs de terrain<sup>9</sup>. Pour y contribuer, la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) et Le RAMEAU ont initié dès 2020 le programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général »<sup>10</sup>. Cette année, le programme s'est renforcé avec la mise en place d'un comité

de pilotage autour de quatre chantiers complémentaires :

- animer le cycle de partage des connaissances, dont le onzième dossier de *Juris associations* est l'un des leviers ;
- rendre lisible et visible la capitalisation des pratiques ;
- cartographier les parcours d'usage selon les besoins et les maturités ;
- mobiliser les investisseurs sociétaux.

### ET APRÈS ?

Dès le 4 juillet, ce dossier sera distribué lors de la 9<sup>e</sup> Rencontre des pionniers des alliances en territoire<sup>11</sup>. Il permettra d'outiller les 350 « catalyseurs territoriaux » qui agissent localement au quotidien pour mobiliser tous les acteurs autour de projets de territoire

incarnant le 17<sup>e</sup> objectif de développement durable (ODD) : « Comment faire alliance face aux défis qui nous dépassent ? ».

Le 21 septembre, nous vous invitons à participer au webinar « Vers de nouveaux équilibres économiques ». Coorganisé par la DJEPVA et Le RAMEAU, il fera le point sur les nouveautés de la rentrée, notamment sur le nouveau module de sensibilisation, la version ajustée du parcours pédagogique « Diversité des modèles socio-économiques »<sup>12</sup>, ainsi que le nouveau format de la plateforme de capitalisation des connaissances « Trajectoires socio-économiques ».

Alors n'hésitez plus, choisissez le chemin qui est le vôtre pour transformer votre modèle socio-économique et agissons ensemble au plus près des réalités de terrain ! ■



**AUTEUR** Charles-Benoît Heidsieck  
**TITRE** Président-fondateur du RAMEAU

7. V. les résultats de la quadruple évaluation du Fonds ODD 17 : Le RAMEAU, Carnets de recherche « Alliances & Engagement », 12 avr. 2022, « Alliances & Innovation », 20 mai 2022, « Alliances & Territoires », 5 juill. 2022, « Alliances & Performance », 6 sept. 2022.

8. V. en p. 27 de ce dossier.

9. V. en p. 31 de ce dossier.

10. lerameau.fr/reconnaissance\_mse ; v. dossier « Modèles socio-économiques – Voyage de (re)connaissance », JA 2021, n° 643, p. 17.

11. catalyseurs-territoriaux.org.

12. modeles-socio-economiques.odd17.org.

**D**iffuser les connaissances est l'une des missions de service public que se donne la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJE/PVA) en lien avec ses partenaires. C'est le cas en particulier car elle comprend l'Institut de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep), qui porte le service statistique en charge de la vie associative et réalise des études et évaluations dans ce domaine.

### DES ENJEUX MULTIPLES POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR ASSOCIATIF

La mission de diffusion des connaissances est portée par de multiples acteurs publics et privés. L'État y occupe une place particulière face à des acteurs associatifs confrontés à l'évolution, d'une part, de leur modèle économique et social et, d'autre part, de la demande sociale. Or l'ensemble des acteurs engagés sur le terrain n'a pas forcément le temps ou les ressources nécessaires pour accéder à ces savoirs. La production de ces connaissances, par exemple issues des expérimentations, vise avant tout à ce que les résultats puissent être appropriés par ceux qui œuvrent au plus près du terrain. C'est ainsi que les pratiques et les politiques publiques peuvent s'enrichir. À ce titre, quatre principaux enjeux peuvent être mis en avant.

#### Le renforcement des compétences

En diffusant les savoirs et en permettant aux acteurs de terrain de saisir pleinement les problématiques, les enjeux et les meilleures pratiques de leur domaine, ils sont mieux

équipés pour prendre des décisions éclairées et efficaces. Les associations travaillent souvent sur des problématiques complexes et évolutives, nécessitant une expertise pointue. Disposer d'informations actualisées, de formations spécifiques et d'outils adaptés peut leur permettre de renforcer leurs compétences et d'améliorer leur capacité à agir efficacement sur le terrain.

#### L'harmonisation des pratiques

Un autre enjeu essentiel de la diffusion des connaissances est l'harmonisation des pratiques au sein du domaine associatif. Chaque association opère avec ses propres méthodes de travail et ses spécificités. Cependant, il est important d'éviter les redondances, les doublons et les divergences trop fortes. L'État peut jouer un rôle de facilitateur en diffusant des bonnes pratiques, des retours d'expérience et des recommandations aux associations. Cela favorise une harmonisation des méthodologies, encourage l'échange de savoir-faire et contribue

## LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES : UN ENJEU ESSENTIEL

Accompagner la diffusion auprès du plus grand nombre des connaissances produites par la recherche ou par le terrain est essentiel pour le développement du secteur associatif.

à une meilleure utilisation des ressources disponibles.

#### La promotion de l'innovation sociale

La diffusion des connaissances est également un levier puissant pour favoriser l'innovation sociale au sein du domaine associatif. Les associations sont souvent à l'avant-garde des problématiques sociales et cherchent des réponses innovantes pour y faire face. L'administration peut soutenir ces initiatives en encourageant le partage d'informations sur les nouvelles approches, les expérimentations réussies et les solutions émergentes. La diffusion des connaissances permet ainsi de stimuler la créativité des acteurs de terrain et de favoriser l'émergence de projets novateurs.

#### Le renforcement de la légitimité et de la transparence

Enfin, la diffusion des connaissances contribue au renforcement de la ●●●

●●● légitimité et de la transparence des actions associatives. Les associations jouent un rôle clé dans la société en matière d'intérêt général. En partageant les connaissances et les résultats de leurs actions, elles peuvent démontrer leur efficacité et leur impact positif. L'État a un rôle important à jouer en accompagnant les associations dans cette démarche de communication et de transparence. La diffusion des connaissances permet de renforcer la confiance du public, des partenaires et des financeurs à l'égard des associations.

## UNE DYNAMIQUE COLLABORATIVE ASSOCIANT PUBLIC ET PRIVÉ

Que ce soit en raison de la fracture numérique ou de facteurs sociaux ou culturels, la diffusion de la connaissance est toujours complexe. Les acteurs privés et publics jouent de leur savoir-faire et de leur position de façon complémentaire pour contribuer à la démocratisation du savoir.

L'exemple de la diffusion des travaux réalisés sur les modèles socio-économiques des acteurs de l'intérêt général est, à cet égard, intéressant. Après avoir capitalisé et modélisé les résultats de ses travaux sur ces modèles, Le RAMEAU les a publiés en *open source* pour outiller les organisations et les territoires, en partenariat avec l'Adasi<sup>1</sup>. Le Centre de ressources environnement du dispositif local d'accompagnement (CRDLA Environnement) – devenu CRDLA Transition écologique et solidaire – a fait de même<sup>2</sup>. Avec le soutien de la DJEPVA, Le RAMEAU a ensuite développé un auto-diagnostic, puis un MOOC pour se former

en collaboration avec l'Essec, un centre de ressources numériques et un cycle de webinaires pour que les acteurs associatifs partagent leurs expériences. Ces multiples initiatives visent à approcher au plus près les acteurs de terrain en mettant les connaissances sous un format qui leur soit accessible. Autre exemple, le « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations » réalisé pour l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) et Le Mouvement associatif en 2017 apportait des éléments complémentaires. Les têtes de réseau ont joué un rôle spécifique dans cette dynamique. Maïté Juan et Jean-Louis Laville ont publié « Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire » pour le Fonds de coopération pour la jeunesse et l'éducation populaire (Fonjep) en 2019, tandis que Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud et Laurent Gardin ont réalisé une revue de littérature pour l'Injep en 2019 également<sup>3</sup>.

L'Injep s'en fait encore l'écho en publiant en 2021 à La Documentation française un ouvrage dédié au sujet<sup>4</sup> et une fiche repères<sup>5</sup>. L'Institut français du monde associatif a quant à lui proposé en 2022 à des associations, des partenaires du monde

associatif et des chercheurs de mener une démarche participative de réflexion autour de l'évaluation et de la création de valeur sociétale et démocratique des activités des associations, mais également autour des problèmes et besoins liés à leurs modèles socio-économiques<sup>6</sup>.

La diversité des acteurs œuvrant à la diffusion des connaissances sur le sujet, mais aussi la complémentarité des moyens organisés par Le RAMEAU avec les travaux réalisés par une institution publique telle que l'Injep ainsi que les travaux de la Fondation Maison des sciences de l'homme et de l'Institut français du monde associatif ou encore les publications de *Juris associations* ont été un vecteur d'accélération de la démocratisation de la connaissance sur ce sujet.

Enfin, la diversité des modèles socio-économiques des acteurs associatifs croisée avec leur cycle de vie a amené l'État et Le Mouvement associatif à construire ensemble Guid'Asso<sup>7</sup>, un réseau d'acteurs en capacité d'assurer cette démocratisation du savoir au plus près des acteurs de terrain. La diffusion des connaissances est ainsi un facteur favorisant la collaboration et la coopération entre les différents acteurs du secteur, comme en témoignent les travaux réalisés sur les modèles socio-économiques. ■



**AUTEUR** Thibaut de Saint Pol

**TITRE** Directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, secrétariat d'État à l'économie sociale et solidaire et à la vie associative

1. Le RAMEAU, Centre de ressources, « Modèles socio-économiques d'intérêt général », [modeles-socio-economiques.platformativcapitalisation.org](https://modeles-socio-economiques.platformativcapitalisation.org).

2. CRDLA Environnement, « Trajectoire socio-économique – Prendre en main le modèle socio-économique de mon association d'environnement », [trajectoire-socioeco.crdlae.org](https://trajectoire-socioeco.crdlae.org).

3. E. Bucolo, P. Eynaud, L. Gardin, *Les Modèles socio-économiques associatifs – Revue de littérature*, Injep notes & rapports, 2019.

4. Injep, M. Renault-Tinacci (dir.), *Les Modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, La Documentation française, 2021.

5. Injep, « Les modèles socio-économiques des associations : diversité des approches », fiche repères, 2021.

6. V. en p. 25 de ce dossier ; v. égal. dossier « Recherche participative – Contes de fait... associatif », JA 2022, n° 669, p. 15.

7. [associations.gouv.fr/guid-asso.html](https://associations.gouv.fr/guid-asso.html).



SUZANNE CHAMI  
Déléguée générale,  
Institut IDEAS

## “ Les offres numériques, leviers pour la pédagogie du modèle socio-économique ”

Dans un parcours d'initiation et de formation à des concepts complexes, la question se pose toujours de l'articulation des outils et des dispositifs pour concevoir le parcours pédagogique qui s'adapte à la diversité des cibles à atteindre. La nécessaire pédagogie sur les modèles socio-économiques ne fait pas exception à la règle, bien au contraire ! L'Institut IDEAS en fait l'expérience au quotidien et propose outils et dispositifs pour accompagner la montée en compétences des associations, fondations et fonds de dotation. Il a ainsi mis en ligne, à disposition de tous, un guide de bonnes pratiques de gouvernance<sup>1</sup>, de gestion et d'évaluation, mais a fait le constat, dès le début, de l'insuffisance de la proposition pour toucher largement les organismes sans but lucratif (OSBL), ce qui l'a conduit à mettre en place très rapidement un dispositif d'accompagnement gratuit, qui implique aujourd'hui 160 conseillers bénévoles, dûment formés. Il est également paru nécessaire d'enrichir le guide IDEAS<sup>2</sup> de solutions numériques, outils de facilitation pour élargir et diversifier le public touché, puis d'obtenir le soutien d'un partenaire institutionnel pour assurer la diffusion à la bonne échelle. La conception de L'Autodiag<sup>3</sup> – 28 questions pour une autoévaluation en ligne – est une première réponse à l'enjeu de sensibilisa-

tion des associations aux fondamentaux de la gouvernance associative, dont le modèle socio-économique est une composante essentielle. Les 28 questions, dans une logique systémique, amènent progressivement l'utilisateur à prendre conscience des étapes de réflexion à franchir pour structurer l'organisation sur des bases solides et partagées. La réflexion sur le modèle socio-économique ne peut se construire qu'une fois le projet associatif clarifié, le plan stratégique élaboré et la cartographie des parties prenantes formalisée.

Une fois ces outils en place, quels étaient les moyens de diffusion pour ouvrir et dépasser le cercle du public habituel de l'institut ? Seule l'articulation avec un partenaire institutionnel pouvait assurer le déploiement à grande échelle : le site [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr) répond parfaitement à ce deuxième enjeu. Site de référence pour l'ensemble des ressources utiles à la vie associative, il permet de toucher tout type d'association, quels que soient son domaine d'activité, sa taille, son modèle socio-économique, sur l'ensemble du territoire. Il est le prolongement logique et indispensable des offres proposées par l'Institut IDEAS pour outiller toutes celles et ceux qui souhaitent engager leur organisation dans une démarche d'amélioration. Ou, plus simplement dit, en matière de pédagogie du modèle socio-économique comme pour d'autres sujets, l'union fait la force ! ■

### PAROLE D'ACTEURS

## DES RESSOURCES EN PARTAGE POUR PENSER, ANALYSER ET CONSTRUIRE

Plusieurs organismes mettent à disposition des acteurs associatifs et de leurs partenaires des ressources aux formats variés pour maximiser le potentiel de formation aux enjeux des modèles socio-économiques et se placer dans une logique collective d'amélioration continue.

1. Institut IDEAS, « Le Guide IDEAS des bonnes pratiques. Associations, fondations, fonds de dotation – Un outil structurant pour faire face à vos enjeux », oct. 2019, JA 2019, n° 608, p. 6 ; dossier « Projet associatif – Bonnes pratiques : visite guidée », JA 2020, n° 616, p. 15.  
2. Institut IDEAS, « Le Guide IDEAS – 90 bonnes pra-

tiques pour optimiser l'action et favoriser le développement des OSBL », disponible sur [ideas.asso.fr/le-guide-ideas](http://ideas.asso.fr/le-guide-ideas).  
3. L'Autodiag un outil pour évaluer le niveau de maturité d'une organisation, disponible sur [ideas.asso.fr/laudiag-ideas](http://ideas.asso.fr/laudiag-ideas).





**LUDOVIC SERIN**  
Chargé de mission,  
Union nationale  
des CPIE

## “ Plateforme « Trajectoire socio-économique » : une innovation pédagogique coconstruite qui se déploie ”

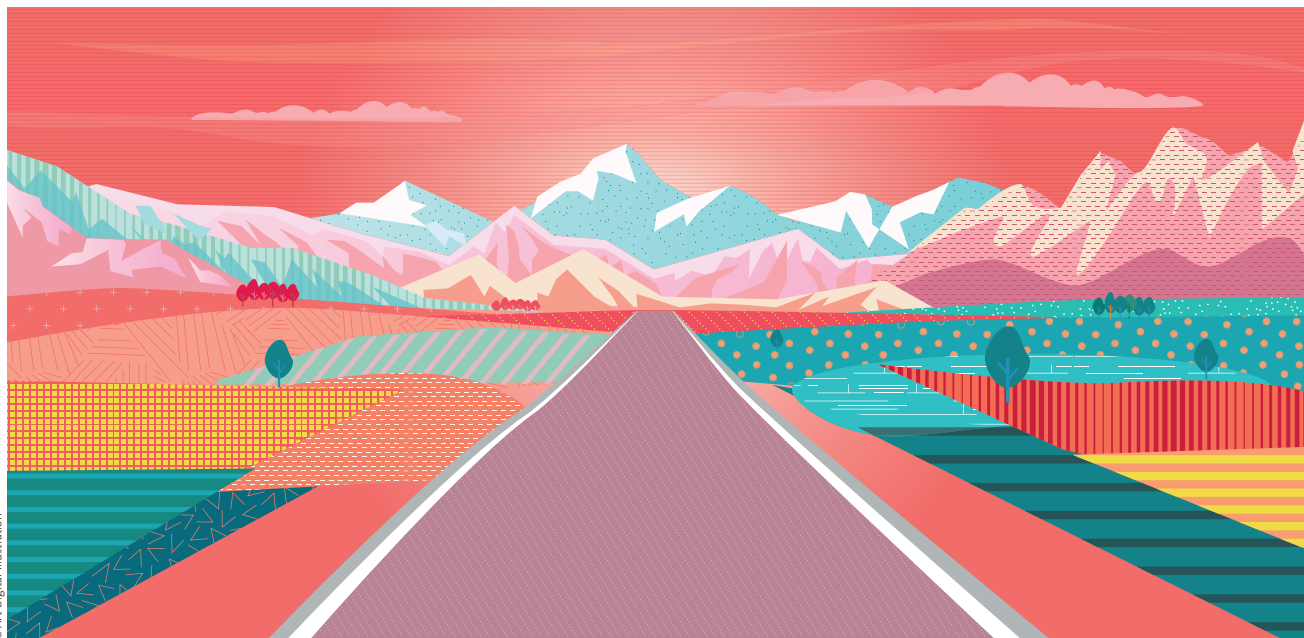
**Porté** par l'Union nationale des CPIE, le Centre de ressources DLA Environnement (CRDLA Environnement) a mené de 2014 à 2020 un programme pour l'accompagnement des associations d'environnement sur leur modèle socio-économique. Conduit avec la coopération du RAMEAU et de l'Adasi, ce programme a permis aux dispositifs locaux d'accompa-

gnement (DLA) comme aux dirigeantes et dirigeants d'association d'appréhender la notion de modèle socio-économique et d'ouvrir la voie à une prise d'initiative plus massive du secteur sur les transformations à opérer avec la plateforme « Trajectoire socio-économique : prendre en main le modèle socio-économique de mon association d'environnement »<sup>4</sup>, mise en

ligne en 2017 et régulièrement enrichie depuis.

Faisant suite à l'expérimentation en 2015 avec huit associations d'environnement d'une démarche d'accompagnement et de ses outils, cette plateforme est le fruit d'une véritable coconstruction. Elle a constitué une réelle innovation en réponse à un besoin de plus en plus prégnant et exprimé par le secteur. Aucun outil présentant cette finalité n'existait préalablement. Elle a permis en peu d'années de répondre à près de 40 demandes de DLA spécifiques au modèle socio-économique et d'engager un accompagnement approfondi avec 12 DLA départementaux et 4 DLA régionaux.

C'est toujours sous le signe de la coconstruction que cette plateforme va maintenant s'ouvrir à tous les secteurs associatifs d'intérêt général, valoriser les acquis existants et en mettre à disposition de nouveaux, conçus





par Le RAMEAU et ses partenaires. Le transfert est en cours de l'Union nationale des CPIE vers Le RAMEAU, qui prend donc le relais.

Avec ses 3000 à 5000 visites ces dernières années, cet outil représente une valeur forte pour la valorisation de son programme sur les modèles socio-économiques et l'enjeu d'en faire bénéficier le plus grand nombre. Pour l'Union nationale des CPIE, qui avait initié la plateforme dans le cadre du CRDLA Environnement, cette prise de relais et extension constitue une reconnaissance de la valeur de cette action pionnière créée au bénéfice de l'accompagnement associatif. La plateforme renouvelée et enrichie pour l'ensemble du secteur associatif sera prête à l'automne 2023.

Le RAMEAU s'appuie sur une dynamique collective impliquant notamment l'Union nationale des CPIE et l'Adasi, avec le soutien et la coopération de la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA). Au programme d'ici à l'automne : un nouvel espace, l'amélioration, voire la modification des textes pour qu'ils soient cohérents avec le nouveau contexte du fait des évolutions sur ce sujet en (co)construction, l'apport de ressources existantes. La création de nouvelles ressources et de nouveaux outils d'accompagnement suivra. D'ici là, « Trajectoire socio-économique » met toujours à votre disposition un outillage complet d'accompagnement, dont l'utilité pour engager l'évolution du modèle socio-économique d'une association – environnementale mais pas seulement – n'est plus à démontrer. ■



**YANN ULLIAC**  
Directeur de  
l'Observatoire des  
partenariats

## “Éclairer les nouveaux équilibres économiques”

La performance, l'innovation et la confiance sont les trois leviers des alliances stratégiques : c'est ce qu'a démontré l'étude d'impact de l'ODD 17 en France<sup>5</sup>. Ces leviers sont mis en lumière dans le cadre du cycle de webinaires mensuels « Vers de nouveaux équilibres économiques ».

Depuis 2020, le programme « (Re)connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général »<sup>6</sup> partage chaque mois des exemples inspirants pour appréhender la diversité des modèles dans le cadre d'un webinaire accessible à tous<sup>7</sup>. En 2023, l'objectif est de faire la pédagogie des liens entre le 17<sup>e</sup> objectif de développement durable (ODD) et les 16 autres ODD afin d'accélérer les résultats de l'Agenda 2030. Les retours d'expérience d'alliances innovantes permettent d'illustrer comment (ré)concilier économie et intérêt général.

Chaque webinaire vise à inspirer et à outiller les différents profils d'acteurs, nationaux et locaux. La présentation d'un partenariat et les témoignages de ses parties prenantes illustrent ses impacts. Une méthode pour agir ensemble dès aujourd'hui est ensuite présentée.

Chaque webinaire est coconstruit avec un partenaire présentant une alliance ainsi que son modèle socio-économique. Au premier semestre, le cycle de webinaires a éclairé l'ODD 14 consacré à la biodiversité avec l'Union nationale des CPIE, l'ODD 4 consacré à l'éducation avec la Maison de l'apprendre, l'ODD 7 consacré à l'énergie propre avec Stop à l'exclusion énergétique, l'ODD 11 consacré aux villes et communautés durables avec Bouge ton coq et l'Observatoire du grand rebond, enfin, l'ODD 9 consacré à l'industrie et aux infrastructures avec le programme « Rev3 » de la région des Hauts-de-France. Au second semestre, les ODD 1, 2 et 12 seront à l'honneur.

Afin de valoriser la variété des modèles socio-économiques, la base IMPACT-Alliances<sup>8</sup> a lancé le 1<sup>er</sup> juin dernier un quatrième volet d'exemples inspirants dédié à ceux qui savent s'hybrider au travers d'alliances stratégiques : plus de 60 captations vidéo de différents profils de domaines d'action, d'acteurs, de territoires.

Rendez-vous le 21 septembre pour le prochain webinaire ! ■

4. [trajectoire-socioeco.crdlae.org](http://trajectoire-socioeco.crdlae.org).

5. 1<sup>re</sup> étude d'impact de l'ODD 17 en France, réalisée par l'Observatoire des partenariats. Les principaux résultats sont capitalisés en ligne : [odd17.org/impacts-odd-17](http://odd17.org/impacts-odd-17).

6. V. dossier « Modèles socio-économiques – Voyage de (re)connaissance », JA 2021, n° 643, p. 17.

7. Information et inscription sur [lerameau.fr/reconnaissance\\_mse/](http://lerameau.fr/reconnaissance_mse/).

8. La base IMPACT-Alliances est un outil de pilotage de la connaissance des partenariats : [observatoire-des-partenariats.fr/base-impact-alliances](http://observatoire-des-partenariats.fr/base-impact-alliances).



**CAROLINE GERMAIN**  
Déléguée générale,  
Adasi

## “ Partir des besoins réels pour construire des parcours de « form'action » ”

Si les modèles de formations « pour tous » permettent de faire la pédagogie « générique » des modèles socio-économiques d'intérêt général, ils ne permettent pas, *a contrario*, de partir du besoin réel des organisations. Les parcours « Modèles socio-économiques » de l'Adasi sont des « form'actions » qui articulent différents outils et méthodes et qui apportent des réponses plus adaptées aux problématiques de chacun. Prendre en compte la réelle nature des besoins de chacun est un enjeu

majeur pour développer des parcours pertinents. Le bénéfice premier de ces parcours est d'ailleurs de mieux mesurer le niveau de maturité sur le sujet : conscientiser « son propre besoin » en tant que personne, mais aussi en tant qu'organisation.

Construits autour de différentes briques pour acquérir savoir et savoir-faire, les parcours « Modèles socio-économiques » s'inventent en fonction de leurs publics : des dirigeants associatifs qui doivent avoir les clés pour « faire évoluer leur modèle », des accompagnateurs qui devront « faire avec » leurs membres ou clients, des institutions ou des financeurs qui seront les impulseurs d'un « faire autrement ».

Plusieurs typologies de parcours coexistent et peuvent s'articuler. Citons, pour exemple, la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF) qui a développé, en lien avec l'Adasi, différentes formes de parcours de montée en compétences des associations d'intérêt général de son réseau :

- un parcours interne dédié aux têtes de réseau de la fédération : expérimenté auprès d'une vingtaine de fédérations départe-

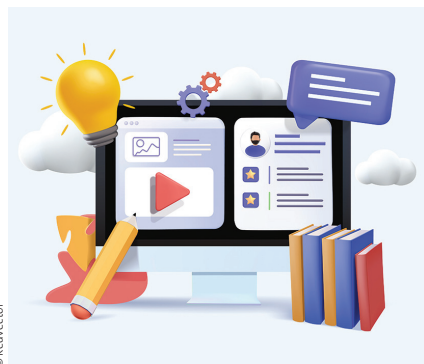
mentales et régionales, ce parcours articule éléments de connaissance, partage d'analyses, dialogue entre pairs, regards externes pour permettre à chaque participant de mieux appréhender le modèle socio-économique de son organisation ;

- dans le même esprit, un parcours interne dédié aux centres sociaux a été testé.

Ces deux typologies de parcours ont ainsi permis de créer des « référentiels » internes communs aux membres du réseau, conçus non pas comme des « modèles » à suivre, mais comme des « balises » pour éclairer les réflexions et les positionnements respectifs des structures membres de la fédération en matière de modèle socio-économique.

Via cette compétence intégrée au sein de la fédération, c'est aussi un parcours externe de territoire qui a pu être développé en partenariat avec la région Hauts-de-France, Le Mouvement associatif Hauts-de-France, les services déconcentrés de l'État, le Comité régional des associations de jeunesse et d'éducation populaire (Crajep) et le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep). Intégré à un projet global de territoire, ce parcours permet la montée en compétences des têtes de réseau du territoire sur les questions de modèle socio-économique.

Dans un autre registre, des financeurs imaginent aujourd'hui des parcours dédiés aux structures qu'ils soutiennent. Ainsi, plus que les briques en elles-mêmes, l'enjeu est aujourd'hui, d'une part, de construire des parcours qui répondent aux besoins et, d'autre part, de faire la pédagogie des différentes natures de parcours qui existent afin de permettre à chacun de s'en saisir. ■



# DE LA CONNAISSANCE EMPIRIQUE AUX SAVOIRS ACADÉMIQUES

**T**out commence à la création de l'Institut en 2019, à l'occasion d'une consultation nationale inédite sur les besoins de connaissance du monde associatif<sup>1</sup>.

## PARTIR DES BESOINS DU MONDE ASSOCIATIF

### Une consultation initiale

La question est alors on ne peut plus simple : quels sont les sujets sur lesquels vous manquez de connaissance et sur lesquels vous souhaiteriez interroger la recherche ? Cette question s'adresse aux acteurs associatifs et à leurs partenaires, publics et privés.

Parmi les 12 grands enjeux de connaissance qui émergent, les MSE et la création de valeur sociétale des associations, deux sujets intimement liés, sont en très bonne place. Les résultats de cette consultation déterminent la feuille de route et les priorités de l'Institut, qui décide de consacrer un programme à ces deux sujets.

### Un groupe de travail acteurs-chercheurs

En 2021, l'Institut lance un groupe de travail composé d'une quarantaine d'acteurs et de chercheurs et qui se réunira à trois reprises<sup>2</sup>.

Tout d'abord, il s'agit d'organiser un dialogue entre acteurs associatifs et chercheurs autour des besoins exprimés par les associations. Ensuite, le groupe de travail procède à un recensement collaboratif de la littérature existante, tant académique que professionnelle. Aux côtés des travaux du RAMEAU, de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep), du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

L'Institut français du monde associatif a pour ambition de rapprocher la recherche et la pratique associative au bénéfice de nouvelles connaissances utiles au monde associatif. L'origine et la mise en œuvre de son programme de connaissance sur les modèles socio-économiques (MSE) témoignent de ce rapprochement.

(Fonjep), de La Fonda ou encore du Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (Gréus), cette bibliographie collaborative, consultable sur le site de l'Institut<sup>3</sup>, rassemble près de 600 références. Dans une dernière étape, le groupe de travail rapproche cet état de l'art des besoins qu'il a identifiés et préconise des pistes de recherche pour combler les angles morts de la connaissance.

## LANCER UN PROGRAMME DE SOUTIEN À LA RECHERCHE

### Trois axes de connaissance utiles au monde associatif

À partir des pistes de recherche préconisées par le groupe de travail, l'Institut décide en 2022 de lancer un appel à manifestation d'intérêt (AMI) en recherche participative articulé autour de trois axes :

■ renforcer la connaissance des spécificités des MSE et de la valeur créée par les

associations : en reliant MSE et création de valeur, il s'agit de mieux rendre compte de ce qui caractérise la fonction sociopolitique associative (innovation sociale, interpellation/inspiration des politiques publiques, espaces de lien social et de délibération) et ce qui distingue notamment les modèles associatifs des modèles institutionnels, issus de la commande publique, et des modèles d'entrepreneuriat social, dits « à impact » ;

■ renforcer l'outillage stratégique des associations pour un meilleur pilotage des trois leviers sur lesquels reposent leurs MSE : mieux comprendre les processus par lesquels l'engagement ou la coopération contribuent aux MSE associatifs et à la création de valeur est nécessaire au pilotage des projets associatifs. Mieux appréhender les incidences des évolutions des financements est une condition du dialogue avec les partenaires et pour mieux accompagner les effets de ces évolutions sur le projet associatif ; ●●●

1. Institut français du monde associatif, « Quels besoins de connaissance du monde associatif ? », févr. 2021, JA 2020, n° 629, p. 14, tribune F. Covelli ; JA 2021, n° 650, p. 32, tribune F. Covelli in dossier « Politique associative – L'heure du bilan ».

2. Le pilotage académique du groupe est confié à Lau-

rent Gardin, maître de conférences en sociologie (coprésident de la ChairESS Hauts-de-France, responsable du master « Développement local et économie solidaire » à l'Université polytechnique Hauts-de-France), et à Elena Lasida, professeur à l'Institut catholique de Paris (directeur du master « Économie solidaire et logique

de marché »), respectivement experts des MSE et de la création de valeur. Son pilotage stratégique est assuré par Yannick Blanc, président de l'Institut. 3. institutfrancaisdumondeassociatif.org > « Groupes de travail ».

●●● ■ analyser les processus évaluatifs en tant que démarches stratégiques et délibératives productrices de valeur : l'évaluation est avant tout perçue par les associations comme une contrainte institutionnelle ou financière destinée à justifier de la valeur. Comment déployer des méthodes d'évaluation permettant de révéler la valeur créée, de mettre en discussion les apprentissages et de construire collectivement des stratégies ?

## Les vertus de la recherche participative

L'Institut porte la conviction que les acteurs associatifs ont légitimité à coproduire la connaissance aux côtés de chercheurs. Pourtant, le monde associatif capitalise encore trop peu sur son expérience et s'appuie encore trop peu sur la recherche pour cette capitalisation. Par ailleurs, la recherche participative présente l'intérêt d'ancrer ses résultats en réponse aux besoins des associations. Elle permet également d'accélérer le transfert de ses résultats en garantissant des formats de restitution directement appropriables par des publics non académiques.

## Sept nouvelles recherches pour une meilleure (re)connaissance et un meilleur outillage stratégique des associations

L'AMI lancé par l'Institut grâce à ses partenaires<sup>4</sup> a rencontré un grand succès : 41 candidatures ont été déposées et 21 ont été accompagnées et instruites. Les 7 projets suivants ont finalement été retenus :

■ en mobilisant la méthode de l'éthno-comptabilité, une recherche propose d'évaluer la production de valeur en cherchant à

comprendre comment comptent les acteurs – ici, les associations caritatives dans les quartiers populaires –, selon leurs propres cadres de référence<sup>5</sup> ;

■ une démarche d'évaluation stratégique nationale produira des résultats consolidés concernant la valeur produite par les MJC et leur réseau, et elle éclairera la place des pratiques évaluatives dans la vie et la gouvernance de ce réseau<sup>6</sup> ;

■ un projet étudiera au sein du réseau IDEAS l'appropriation de la question du MSE par les associations et les modalités de délibération collective sur les choix y afférents<sup>7</sup> ;

■ un autre projet entend développer un cadre d'échange entre dirigeants associatifs en coconstruisant un outil de gestion *open source* en appui à la réflexion stratégique et en capitalisant un socle de savoirs et savoir-faire partagés sur une plateforme collaborative<sup>8</sup> ;

■ à travers les conventions de réciprocité, une recherche s'intéressera aux formes émergentes et innovantes des partenariats public-privé-particuliers<sup>9</sup> ;

■ une recherche s'interrogera sur la façon d'appréhender une économie associative non marchande et non lucrative et sur les perspectives socio-économiques que les associations peuvent expérimenter pour proposer d'autres voies de financement libé-

rées des principes de concurrence, de rentabilité et de performance<sup>10</sup> ;

■ un dernier projet analysera les conditions de constitution et de développement d'un « patrimoine immatériel » au sein de la communauté professionnelle des acteurs de la politique de la ville de la Seine-Saint-Denis à partir d'une étude du rôle de soutien à la coopération d'un centre de ressources départemental<sup>11</sup>.

## TRANSFORMER LA CONNAISSANCE EN COMPÉTENCES

Mieux comprendre ce que produisent les associations et leurs contributions à la société et à la démocratie, mieux appréhender l'articulation entre création de valeur et MSE, accompagner l'incidence des mutations liées à l'engagement, aux financements, à la coopération : les lauréats de l'Institut témoignent du fait que la connaissance est un levier pour le développement du monde associatif. Pour cette raison, l'Institut a pour ambition de donner au monde associatif l'accès le plus large possible à la connaissance. Il accompagnera ses lauréats dans la diffusion de leurs travaux auprès des acteurs. Il prévoit également de mettre en place une plateforme pour diffuser l'ensemble des connaissances existantes par grandes thématiques. ■



**AUTEUR** Floriant Covelli  
**TITRE** Délégué général,  
Institut français du monde associatif

4. Institut Caisse des dépôts pour la recherche, KPMG, Injep, Fonjep.

5. D. Frati, R. Gallart, R. Najmaoui, « Comment compte une institution ? Étude de la création de valeur non monétaire dans les associations humanitaires et caritatives en Île-de-France ».

6. P. Chenu, R. Demissy, « Co-construction d'une

évaluation stratégique dans le réseau des MJC ».

7. S. Chami, J. Kleszczowski, A. Laurent, « Les modèles socio-économiques à l'épreuve du terrain : quelles pratiques stratégiques des associations ? ».

8. J. Peres, M. Marais, D. Vallade, C. Moreau, « Vers des communs de gestion associative ».

9. B. Chow-Petit, A. Burret, C. Mahieu, « Partenariats pu-

blic-privé-particuliers : les conventions de réciprocité ».

10. M. Langlet, J. Talpin, J.-L. Laville, « Quelles consolidations de l'étayage théorique et scientifique pour une économie associative non lucrative ? ».

11. V. Havage, S. De Gasparo, « Le patrimoine immatériel à l'aune du travail réel : enjeux économiques ».



ÉLODIE JULLIEN  
Copilote du  
Fonds ODD 17

## “ ODD 17 : innover pour le financement de l'ingénierie ”

Après trois ans d'expérimentation, le Fonds ODD 17 a réalisé une quadruple évaluation. Quels enseignements retenir ? Créé en 2020 par Le RAMEAU et la Fondation TotalEnergies, le Fonds ODD 17 est le premier fonds d'investissement dans l'ingénierie d'alliance en France. Durant trois ans, il a permis de partager un socle de connaissances sur l'ODD 17, de soutenir une cinquantaine de projets de coconstruction et de consolider des dispositifs territoriaux et nationaux d'ingénierie d'alliance. Pour cela, il a mobilisé sept leviers d'actions complémentaires<sup>1</sup> en fonction des besoins de chaque projet. Son évaluation a été réalisée à quatre niveaux :

- pour l'écosystème : il a permis de mettre en œuvre la feuille de route issue de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances d'intérêt général<sup>2</sup>. Ses résultats ont été partagés auprès des institutions, des acteurs académiques et des réseaux de référence. L'étude d'impact de l'ODD 17<sup>3</sup> est venue confirmer l'urgence d'agir ensemble au plus près des territoires ;
- pour les projets soutenus : le fonds s'est positionné comme un « social risquer »

en leur donnant le temps de se consolider et de renforcer leurs capacités. Plus le projet a activé la diversité des leviers du Fonds ODD 17, plus les résultats obtenus sont remarquables ;

- pour l'investisseur sociétal : il a enrichi son offre d'accompagnement et a pu expérimenter un nouveau mode d'intervention pour les projets les plus innovants ;

■ pour l'ingénierie : ces trois ans ont permis de faire la pédagogie sur la diversité des pratiques d'ingénierie, de formaliser une méthode d'investissement radicalement innovante et de dessiner une infrastructure cohérente pour déployer l'ingénierie d'alliance.

Le fonds a démontré l'efficacité de l'investissement dans l'ingénierie. Il a partagé ses enseignements au travers d'une douzaine de retours d'expérience<sup>4</sup> et capitalisé ses travaux sur la plateforme [odd17.org](http://odd17.org)<sup>5</sup>. Enfin, il est aujourd'hui (re)connu comme un partenaire de référence et de confiance tant par les acteurs nationaux que par les territoires. Fort de ces résultats, le Fonds ODD 17 entame une nouvelle étape. Elle sera partagée le 4 juillet prochain lors de la 9<sup>e</sup> Rencontre des pionniers des alliances en territoire. Affaire à suivre... ■

### PAROLE D'ACTEURS

## COMMENT CONSOLIDER SON MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE ?

Entre accompagnement, financement et retours d'expérience, les outils et inspirations pour renforcer les modèles socio-économiques associatifs sont nombreux.

1. Données de référence sur l'ODD 17, méthodes et outils, mobilisation de réseaux de compétences, financement de l'ingénierie, subvention, dialogue de gouvernance et valorisation des résultats.

2. Mission ministérielle, « Accélérer les alliances stratégiques entre associations et entreprises », 7 mai 2020, JA 2020, n° 621, p. 10, obs. E. Autier.

3. 1<sup>re</sup> étude d'impact de l'ODD 17 en France, réalisée par l'Observatoire des partenariats. Les principaux résultats sont capitalisés en ligne : [odd17.org/impacts-odd-17](http://odd17.org/impacts-odd-17).

4. [lerameau.sindup.net](http://lerameau.sindup.net).

5. [odd17.org/le-fonds-odd-17](http://odd17.org/le-fonds-odd-17).



**HAROUT MEKHSIAN**  
Directeur du  
CCO La Rayonne



**LÉA BOUAROUA**  
Chargée de mission,  
Réseau national  
des maisons des  
associations (RNMA)

## “ La coopération territoriale, un levier pour innover dans le MSE du projet associatif et urbain ”

Le CCO est le laboratoire d'innovation sociale de Villeurbanne<sup>6</sup>. Acteur socioculturel et point d'appui à la vie associative (PAVA), il soutient les initiatives et s'inscrit dans tous les champs de l'intérêt général (domaine artistique, démocratie participative, insertion, etc.). En lien avec les associations, les collectivités, les entreprises, les bailleurs, l'université, c'est le point de jonction entre des acteurs variés sur le territoire. Ainsi, il est membre fondateur de la dynamique « Territoire zéro chômeur de longue durée » (TZCLD) récemment labellisée. Avec l'ensemble des bailleurs du quartier de 272 logements non spéculatifs, le CCO porte le projet d'aménagement urbain l'Autre Soie.

Pour pérenniser l'existence de ce lieu de rencontre au cœur de ce nouveau quartier, il est essentiel de sécuriser le foncier en achetant nos locaux. Notre modèle socio-économique est hybride. Il préserve l'intérêt général de la structure associative du CCO – qui est le cœur de notre activité – et mobilise l'ensemble des outils à notre disposition pour financer et développer notre activité et permettre une vie associative et citoyenne riche sur le territoire.

Plusieurs outils de financement sont utilisés. Une société civile immobilière (SCI), dont le CCO détient 60 % et la Banque des territoires – qui fait un apport en compte courant – 40 %, achète et gère le foncier. La création d'un fonds de dotation

permet de lever des fonds auprès des entreprises du territoire (mécénat) afin d'abonder l'apport du CCO dans la SCI pour acquérir le foncier (à hauteur de 1 million d'euros), puis pour financer le fonctionnement et les projets de l'association. La société commerciale (SASU<sup>7</sup>), dont l'unique actionnaire est le CCO, gère et exploitera la salle de spectacle et le bar ; les bénéfices seront reversés à l'association. Enfin, l'association bénéficie de subventions pour ses projets d'investissement et pour ses activités. ■



6. V. JA 2022, n° 668, p. 25 in dossier « Coopération territoriale – Le cœur de l'action ».

7. Société par actions simplifiée unipersonnelle.





**ANNE-LISE COMPAORÉ**

Chargée d'investissement,  
pôle impact santé médico-social,  
direction de l'investissement,  
Banque des territoires – Caisse  
des dépôts et consignations

## “ Le Fonds i : une boussole vers de nouveaux équilibres économiques ”

Créé en 2021 par six investisseurs à impact social aux profils complémentaires (publics, privés, philanthropiques et de la recherche), le Fonds i est un dispositif proposant un accompagnement en ingénierie inédit aux projets en déploiement.

Partageant leurs expériences, ses fondateurs ont en effet constaté les difficultés rencontrées par les structures à forte utilité sociale lors du passage à l'échelle, notamment l'absence

d'un accompagnement à 360 degrés intégrant les différents sujets clés à adresser simultanément pour réussir leur transformation. Ainsi, le Fonds i suit-il actuellement une vingtaine de structures : force est de constater que la pérennisation de leurs modèles socio-économiques intégrant les questions humaines, financières et d'alliances stratégiques constitue pour toutes un enjeu majeur. Face à ce challenge, la réponse du Fonds i est un parcours comprenant :

- la réalisation d'un diagnostic stratégique et financier très qualitatif posant notamment les défis à relever ;
- puis, un accompagnement mobilisant des expertises pointues et complémentaires

amenant chaque projet à formaliser sa trajectoire de développement en définissant ses missions actuelles et son positionnement dans l'écosystème, ses ambitions futures, les externalités positives et les risques associés à ses ambitions en termes de richesses humaines, de ressources financières et d'alliances stratégiques, afin de faire évoluer au mieux le modèle socio-économique ;

■ enfin, lors de la mise en œuvre opérationnelle du déploiement, le Fonds i reste présent aux côtés du projet pour sécuriser sa feuille de route, notamment via une évaluation constante du processus.

Grâce aux spécificités de son accompagnement, le Fonds i permet aux structures d'intérêt général de se déployer dans des conditions optimales afin qu'elles puissent porter durablement leurs services et innovations au bénéfice de tous<sup>8</sup>. ■



**JEAN-MARIE DESTREE**

Délégué général  
adjoint, Fondation  
Caritas

## “ La puissance du collectif ”

Depuis sa création, la Fondation Caritas France a mis le collectif au cœur de son ADN. Porteurs de projet, membres du Réseau Caritas France, philanthropes, donateurs ou encore bénéficiaires : la valeur ajoutée de la fondation repose en grande partie sur sa capacité à faire interagir ces acteurs.

Ces dynamiques collectives s'étaient déjà matérialisées au cours de visites de terrain – de la jungle de Calais aux *slums*<sup>9</sup> du Cambodge – suite auxquelles plusieurs donateurs s'étaient rassemblés pour cofinancer plusieurs projets. Mais la pandémie

de Covid-19 a fait changer d'échelle cette dynamique avec la mise en place, en quelques jours, d'un fonds de solidarité. Abondé à parts égales par la Fondation Caritas France et les fondations sous égide, il a permis de distribuer rapidement près de 1 million d'euros à une trentaine d'associations.

Cet élan collectif trouvera son prolongement dans le lancement des programmes « Acteurs ». Deux programmes triennaux dans le cadre desquels la Fondation Caritas France, les fondations abritées et un finan-

teur tiers viennent apporter à parts égales un total de 2,8 millions d'euros sur trois ans à 17 structures. Ces chiffres viennent illustrer la puissance du collectif, chaque acteur ne pouvant isolément prétendre à ce type d'apport, sur cette durée et auprès de ce nombre de porteurs de projet.

Mais la dimension collective va plus loin. Le fonctionnement en mode promo des deux programmes permet d'organiser des temps d'échange, de formation et des visites de terrain avec les porteurs de projet. Ainsi, à l'accompagnement financier vient s'ajouter un volet extra-financier (mesure d'impact, accompagnement RH, conseil stratégique, etc.).

Le collectif permet donc d'apporter de la confiance – les financements sont non fléchés et les structures peuvent les employer selon leurs besoins – et des certitudes sur le moyen terme. Deux éléments que seul le collectif pouvait donner. ■

8. Comme le montrent les exemples disponibles sur [banquedesterritoires.fr/le-fonds-i](http://banquedesterritoires.fr/le-fonds-i).

9. En français, « bidonvilles ».





**PATRICIA BRESSANGE**

Délégue départementale à la vie associative, service départemental jeunesse engagement et sports de Charente-Maritime

## “Accompagnement territorial et innovation autour du réseau Guid’Asso 17”

**Intérêt général**, collaboration, impact social : autant de termes au cœur de la politique d’accompagnement des associations qui s’est renforcée dans le réseau Guid’Asso, mis en place depuis fin 2020, autour de plusieurs choix stratégiques :

■ s’appuyer sur le centre départemental information jeunesse (CDIJ), structure

orientée vers la jeunesse avec un axe innovation important, pour la coanimation départementale ;

■ privilégier l’élargissement maximum du type de structures mobilisées (universités, fondations, tiers-lieux, etc.) et construire chaque étape en nous appuyant sur les dynamiques de chaque communauté de communes ;

■ définir deux axes transversaux permettant d’influer sur tout le travail de collaboration : la transition écologique des associations et l’inclusion des personnes en situation de handicap ;

■ produire des outils de communication coconstruits avec les acteurs Guid’Asso : vidéos de promotion et interviews de référents sous le mode « 1 jour – 1 question » sur la vie associative<sup>10</sup>.

En partenariat avec l’université de La Rochelle et le dispositif local d’accompagnement (DLA), nous menons une recherche-action autour de la mesure de l’impact social de cinq structures labellisées Guid’Asso, avec comme objectif de modéliser des méthodes et de partager des questionnements. Formaliser leur « théorie du changement » a permis aux binômes salariés/bénévoles impliqués d’approfondir les liens entre leur modèle socio-économique, leur projet associatif, leur contribution à l’intérêt général du territoire d’action et de le formuler à travers une première question concise. La démarche sera ensuite restituée à l’ensemble du réseau et des partenaires associatifs et collectivités. ■



**FRÉDÉRIQUE LE MONNIER**

Délégue générale, Fondation GRDF

## “L’expérimentation de nouveaux formats de montée en compétences”

**Tournée** vers les territoires, la Fondation GRDF, abritée par la Fondation de France, soutient des initiatives de développement économique et social d’intérêt général, qui contribuent à faire progresser l’inclusion sociale et à accélérer la transition écologique dans les territoires.

Nous privilégions plutôt les projets en phase de conception, d’expérimentation ou de passage à l’échelle : des phases où ils sont

plus fragiles, où l’incertitude est forte et la question des modèles socio-économiques prégnante.

La fondation propose aux structures un parcours d’accompagnement personnalisé afin de démultiplier l’impact du soutien financier apporté au service du projet, de ses bénéficiaires et des territoires concernés.

Le dialogue avec les structures, lors des accompagnements, met souvent en lumière des besoins pour lesquels nous n’identifions pas toujours d’orientation adaptée parmi les dispositifs existants. Cela nous a amenés à réfléchir et expérimenter de nouvelles modalités d’accompagnement, notamment dans le champ des changements de trajec-

toire socio-économique des projets. Nous expérimentons ainsi, grâce au RAMEAU et au Fonds ODD 17, un dispositif sur mesure qui mobilise différents acteurs de l’accompagnement avec une coordination collective.

Nous travaillons par ailleurs, avec le RAMEAU, le Réseau des catalyseurs territoriaux et l’Adasi, à la coconstruction d’un parcours sur les modèles socio-économiques dédié aux projets d’intérêt général qui sera expérimenté prochainement avec plusieurs structures soutenues par la fondation.

Ces réflexions et expérimentations privilégient une approche apprenante et itérative, mobilisent et croisent les écosystèmes. Elles induisent une montée en connaissances et en compétences collective : les structures accompagnées, la fondation, mais aussi les acteurs de l’écosystème. Avec l’idée que cette ingénierie puisse être consolidée et utilisée par tous. ■

10. Disponibles sur le site [ac-poitiers.fr/GuidAsso17](http://ac-poitiers.fr/GuidAsso17).

**P**eut-être sommes-nous aujourd'hui à un tournant. Depuis plus d'un siècle, la place des associations, le rôle qu'elles jouent et la considération qui y est associée ont évolué en même temps que la société, les rapports sociaux, la conception de l'action publique et la place que l'État y joue. Les modèles socio-économiques des associations et la place prise et/ou reconnue en leur sein par ce qui les compose ont suivi ces évolutions, marquées ces dernières années par une prédominance de l'approche financière et par le chiffre.

Sans doute au bénéfice d'une interrogation plus large sur l'évolution de nos sociétés et leur capacité à s'inscrire dans un développement soutenable, des universitaires d'horizons divers aussi bien que des acteurs associatifs approfondissent la réflexion sur les modèles socio-économiques associatifs et portent la nécessité d'en comprendre et d'en reconnaître les différentes dimensions, qui ne peuvent se réduire à une approche budgétaire et financière.

### **SE RÉAPPROPRIER LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE COMME OUTIL AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF**

Face à un discours, encore dominant aujourd'hui, qui enjoint aux associations d'adapter leur fonctionnement et de diversifier leurs ressources financières pour être plus efficaces et répondre au modèle économique et comptable de marché, le travail de fond d'exploration de ce qui constitue le fonctionnement associatif, nourri d'échanges non marchands, de réciprocité<sup>1</sup>,

# MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS : LE TEMPS DE L'OFFENSIVE

Dans un contexte d'incertitudes et de transformations, les associations sont des moteurs du changement. La compréhension de ce qui fait la force et la singularité de leurs modèles socio-économiques est plus que jamais une nécessité.

de coopérations, vient révéler et illustrer tout ce qui n'est aujourd'hui pas pris en compte, mais constitue pourtant le cœur de l'apport associatif. Et sans doute aussi les fondements d'une approche économique revisitée pour répondre aux enjeux environnementaux et sociaux auxquels nous sommes confrontés.

Il est important que les associations se réapproprient ce sujet, le travaillent en le remettant à la bonne place, c'est-à-dire comme un outil au service de la finalité qui est celle du projet associatif, et que toute la dimension politique de ce modèle socio-économique, ce qu'il dit de l'organisation et de ce qu'elle porte, soit pleinement prise en compte. C'est un exercice qui demande du temps, ce dont les organisations manquent bien souvent, et qui peut entraîner la nécessité de choix ou réorientations stratégiques, pas toujours faciles. Mais c'est aussi un exer-

cice nécessaire pour que l'organisation soit en phase avec son projet et ne se laisse pas dénaturer par la contrainte économique. Les têtes de réseau associatives ont un rôle important à jouer pour cela. Le travail de réflexion et de production de ressources qu'elles peuvent mener au regard de l'histoire et des particularités des secteurs dans lesquels elles s'inscrivent, en lien avec la recherche académique ou empirique, est essentiel pour accompagner et outiller leurs membres, en leur permettant de s'inscrire dans une approche structurée du contexte et des enjeux. Que ce soit dans le champ des associations de jeunesse et d'éducation populaire, dans le champ de la solidarité internationale, de l'action sociale et médico-sociale, ou bien encore de l'environnement, des travaux sont menés à travers différents prismes qui viennent enrichir la ●●●

1. V. en p. 42 de ce numéro.

●●● compréhension des modèles et permettent aux organisations de travailler sur elles-mêmes tout en s'inscrivant dans un contexte plus large et en se nourrissant de l'expérience collective. Les initiatives, expérimentations et outils présentés tout au long de ce dossier en sont quelques illustrations.

## DÉPASSER LE PLAFOND DE VERRE

Mais c'est aujourd'hui plus largement une forme de plafond de verre qu'il faut dépasser. La compréhension des modèles socio-économiques associatifs ne doit pas intéresser que les acteurs associatifs. Elle doit être aussi partagée avec ceux et celles qui contribuent au financement de leurs actions, acteurs publics ou privés. C'est indispensable pour remettre cette contribution financière à sa juste place, une contribution parmi d'autres qui nourrit un projet d'intérêt général ou d'utilité sociale, et s'en nourrit. Cette compréhension partagée est ce qui permet de dépasser une relation contrainte de financeur à financé pour construire un partenariat équilibré dans lequel chacun est conscient de ce qui est apporté par l'autre. Les fonctionnements par appels à projets, devenus aujourd'hui majoritaires, ne sont évidemment pas très favorables à de telles logiques en réduisant le partenariat à l'action menée et à son résultat potentiel. C'est la relation au projet d'ensemble, dans ce qu'il structure et ce qu'il produit, qu'il faut reconstruire.

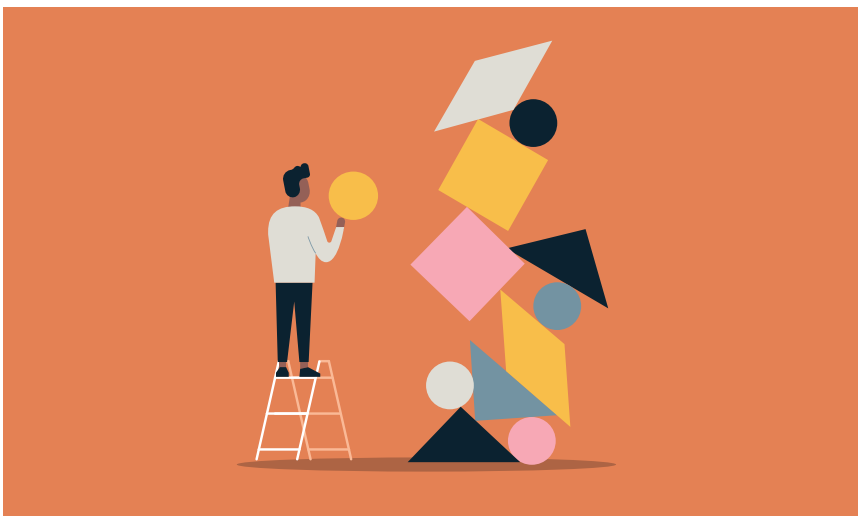
Ce travail de conviction passe aussi très certainement par notre capacité à faire évoluer le système et les normes dans lesquels nous nous inscrivons. C'est pourquoi il est indispensable que le monde

associatif puisse faire entendre sa voix dans des espaces et sur des sujets qu'il a jusqu'à présent peu investis.

Ainsi, changer la façon dont on compte et ce que l'on compte est un enjeu que les associations doivent porter et auquel elles doivent contribuer. Les travaux sur la comptabilité extra-financière, intégrant les dimensions sociales et environnementales, se développent. Ces réflexions ne doivent pas se faire sans prendre en compte les spécificités du modèle non lucratif, a-capitalistique, et dont les pratiques et modes de gouvernance produisent par eux-mêmes de la valeur, certes non marchande mais essentielle pour la société. Cela est l'occasion aussi de réfléchir à la façon de valoriser les savoir-faire associatifs, qui n'apparaissent aujourd'hui dans aucun bilan alors qu'ils nourrissent l'innovation sociétale et qui, bien souvent repris par d'autres entreprises dans un cadre concurrentiel, permettent à celles-ci de développer de nouvelles activités dans un but lucratif. Il faut sur ces sujets créer des alliances, avec des chercheurs, des universitaires, mais aussi avec les professions

du chiffre pour partager les enjeux sociétaux qui sont en réalité derrière ces sujets.

Il faut également que les associations puissent sortir de l'ornière de la mesure de l'impact social, incantation récurrente, construite par et pour des investisseurs financiers et venant contenir le projet associatif dans une approche normée et bien souvent restrictive au regard de l'environnement dans lequel il s'inscrit et des interactions qui s'y développent. Il ne s'agit pas de refuser l'examen critique de l'action ou du projet associatif, mais d'en construire l'évaluation sur la base de ce qui en fait le sens et non au regard de critères souvent trop réducteurs. Pour cela, il est indispensable de revenir à la dimension sociopolitique des organisations associatives, qui s'exprime notamment au travers de leur modèle socio-économique. Au-delà d'un seul travail d'accompagnement et d'outillage interne au monde associatif, c'est donc bien une ambition de transformation systémique que nous devons collectivement avoir en abordant ce sujet. Une boussole vers de nouveaux équilibres économique et démocratique. ■



© RLI\_images



AUTEUR **Frédérique Pfrunder**

TITRE **Déléguée générale,**

**Le Mouvement associatif**

DÉBUT  
D'ANNÉE  
OFFERTE

JURISassociations

Tous les quinze jours, toute l'actualité juridique, fiscale, sociale et comptable concernant les organismes sans but lucratif.

Un dossier complet et transversal, des articles et des rubriques proches de votre pratique : tribune, communiqués, événements, tableau de bord chiffré, fiche pratique...

...Toutes les réponses opérationnelles pour vous accompagner dans votre gestion quotidienne !

**BULLETIN D'ABONNEMENT** à retourner à ÉDITIONS DALLOZ - Service ADV  
Tour Lefebvre-Dalloz 10 place des Vosges, CS 80357, 92072 Paris La Défense cedex

Pour toute information, contactez notre service clients au 01 83 10 10 10

**OUI, JE M'ABONNE À JURISASSOCIATIONS POUR L'ANNÉE 2023**

**Je bénéficie de 25% de réduction \***

	PRIX HT	PRIX TTC	QTÉ	TOTAL
<b>PAPIER + NUMÉRIQUE FEUILLETABLE INCLUS</b> 20 numéros de l'année 2023 avec la version numérique feuilletable offerte : moteur de recherche et fonctionnalités avancées (annoter, copier, imprimer, classer par dossiers personnels...)	231,75 € ou lieu de 309 €	236,62 € ou lieu de 315,49 €		
	<b>Total à régler</b>			

TVA à 2,10 % pour les revues en version papier et numérique feuilletable.

Madame  Monsieur

Nom.....

Prénom.....

Organisme.....

Adresse.....

Code postal..... Ville.....

Tél..... Fax.....

Courriel.....

Code NAF ou activité.....

#### RÉSERVÉ AUX ADMINISTRATIONS

Merci d'indiquer les informations  
de votre bon de commande Chorus Pro :

Référence d'engagement\* : \_\_\_\_\_

N° de SIRET\* : \_\_\_\_\_

Code service exécutant : \_\_\_\_\_

\* Informations obligatoires pour le traitement de votre commande

#### RÈGLEMENT PAR

Chèque bancaire ou postal à l'ordre de Dalloz

Mandat administratif  
Virement à effectuer sur le compte  
IBAN : FR 76 3000 4013 2800 0116 2303 004

Signature ou cachet

790501

**Lefebvre Dalloz**

DALLOZ

\*Offre valable jusqu'au 31/07/2023 pour tout nouvel abonnement. Abonnement en année civile, renouvelable d'année en année par tacite reconduction pour une période d'un an sauf dénonciation écrite de votre part deux mois avant échéance de votre abonnement. Le Groupe LEFEBVRE SARRUT prend très au sérieux le respect de la vie privée et la protection des données à caractère personnel et s'engage à mettre en œuvre des mesures adéquates pour en assurer la protection ainsi qu'à traiter et utiliser de telles données dans le respect des dispositions applicables et notamment du Règlement Européen 2016/679 du 27 avril 2016 et la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 dite loi informatique et Liberté modifiée. Vous pouvez exercer ces droits en nous contactant, à l'adresse suivante : [droitsrgpi@lefebvre-sarrut.eu](mailto:droitsrgpi@lefebvre-sarrut.eu). Vous disposez également du droit d'introduire une réclamation auprès de la CNIL. Pour en savoir plus sur le traitement de vos données à caractère personnel, vous pouvez consulter notre Politique de Confidentialité. Juris éditions, un département des Éditions Dalloz - SAS au capital de 3 956 040 € - RCS Paris 572 195 550  
\* L'abonnement gratuit débute au jour de l'enregistrement de la commande.