

MARS 2020

IDEAL TYPE  
DU  
MODELE  
SOCIO-ECONOMIQUE  
EN  
EEDD

**SI ON NE COMPREND PAS SON MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE,  
ON EST DOMINÉ PAR LUI...**



LE MSE : UN AUTRE REGARD SUR VOTRE PROJET ASSOCIATIF

# CADRE DE SERENITE

Le modèle socio-économique des associations du réseau GRAINE Champagne Ardenne est en pleine évolution face à la baisse globale des financements publics, aux nouvelles modalités des interventions publiques, aux nouvelles attentes des usagers et aux motivations de l'engagement bénévole.

Suite à ces constats de 2017, nous avons engagé, à travers notre programme pluriannuel d'action 2018-2020, une démarche pour s'adapter à ces mutations (Axe 2 : Consolider le financement des activités ENEDD avec des démarches collectives coordonnées, la démarche de progrès).

Première phase, la construction d'un cadre de sérénité 2019-2021 pour les associations locales ayant un certain volume d'activités ENEDD jeune public à travers des Conventions Pluriannuelles d'Objectifs avec la Région Grand Est.

Seconde phase, la construction de ce présent « idéal type des bonnes pratiques » à partager, critiquer, amender et enrichir au sein du réseau au cours du premier semestre 2020.

Troisième phase, le partage d'outils d'aide à l'élaboration de son modèle socio-économique afin que chacun puisse agir de façon autonome avec le soutien éventuel de l'équipe technique Graine au cours du second semestre 2020.



IMAGE : [HTTPS://WWW.ASSOCIATIONMODEEMPLOI.FR/](https://www.associationmodeemploi.fr/)

# CRITERES CPO JEUNE PUBLICS

# Grand Est

ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE

*L'Europe s'invente chez nous*

7 structures bénéficient de cette CPO ENEDD jeune public en Champagne Ardenne.

Nous avons co-élaboré 8 critères d'accès.

## "CE QUE L'ON EST" :

---

- Un projet associatif mobilisateur.
- Un projet éducatif approprié aux publics cibles et répondant à des enjeux locaux.
- Une gouvernance démocratique, transparente et tournée sur les parties prenantes du projet.

Un ancrage territorial révélateur des aspirations et besoins non satisfaits.

## "CE QUE L'ON FAIT":

---

- Des actions éducatives répondant aux aspirations/besoins du territoire.
- Des capacités professionnelles pour mettre en œuvre les actions éducatives
- Des capacités professionnelles pour mesurer, évaluer et rendre compte.
- Des capacités à travailler en réseau pour capitaliser, transférer et essaimer les bonnes pratiques.

## EXPERIMENTATION

L'expérimentation du Fonjep (Fonds pour la jeunesse et l'Education Populaire) et du CNAJEP (Conseil National des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire) sur le modèle socio-économique des associations de Jeunesse et d'Education populaire (2018).

En 2018, 4 expérimentations conduites par 4 équipes de recherche ont accompagné 48 associations de Jeunesse et d'Education populaire sur 9 mois. L'objectif était "d'identifier et qualifier, par le terrain, les leviers de transformation des modèles socio-économiques :

- Equipe du LISRA : Autour d'une dynamique de territoire, faire émerger de nouveaux modèles socio-économiques (17 associations)
- Equipe ATEMIS : Identifier les leviers de mise en place de modèles socio-économiques durables pour les associations (10 associations).

- Equipe de la Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme (FMSH) : identifier les leviers de développement des associations JEP (6 associations).
- Equipe du Rameau : outiller les têtes de réseaux territoriales pour leur permettre d'analyser et transformer leur modèle socio-économique (12 têtes de réseaux territoriaux)

L'ensemble des travaux est à retrouver sur le site Fonjep. 2 adhérents du GRAINE CA ont participé à cette expérimentation :

- La Ligue de l'Enseignement de Hte Marne avec le groupe le Rameau.
- L'Association Maison de Courcelles avec le groupe FMSH.

Ce présent document fait largement référence aux résultats de ces travaux.

# DJEPVA



Liberté • Égalité • Fraternité

REPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DE LA JEUNESSE  
DES SPORTS  
ET DE LA  
VIE ASSOCIATIVE

L'instruction de la DJEPVA (Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative) relative au fonds d'aide aux groupements d'employeurs associatifs et aux Pôles Territoriaux de Coopération Associatifs.

Suite à l'expérimentation Fonjep, la DJEPVA, dans son instruction du 15/05/2019, entend accompagner les structures de l'éducation populaire dans l'évolution de leur modèle socio-économique à travers 2 axes :

## **LE GROUPEMENT D'EMPLOYEUR**

---

Pour répondre aux problématiques d'emploi en mutualisant et en sécurisant la fonction employeur,

## **L'ACCOMPAGNEMENT DE NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATION ASSOCIATIVE**

---

Sur un territoire donné et au service d'une dynamique locale, les Pôles Territoriaux de Coopération Associatifs.

L'ambition est de soutenir, sur 3 ans, 200 initiatives locales. Ce soutien prend forme d'octroi de poste Fonjep dédié à temps plein au projet et d'un prêt Fonjep à taux 0.



# A CHACUN SON MODELE



IMAGE : [HTTPS://WWW.MEMOIREONLINE.COM/](https://www.memoireonline.com/)

Il n'y a pas de modèle socioéconomique type. Chaque association, suivant son histoire et son contexte, développe de multiples ressources utiles à son fonctionnement et à son développement.

Le modèle socioéconomique, c'est la manière de mobiliser les énergies nécessaires au service de l'objet et du projet de l'association. C'est pourquoi nous intitulons ce présent document « Idéal type » et non « Référentiel ».

Notre ambition est d'ouvrir des réflexions au niveau du réseau et non de « faire descendre » un modèle enfermant qui n'existe pas.

Dans le secteur de l'ENEDD qui relève à la fois de l'utilité sociale et de la contribution à l'Intérêt Général, le modèle socioéconomique repose structurellement sur le revenu des activités.

Mais nous ne sommes pas que des producteurs de services éducatifs, notre réseau travaille à la transformation sociale pour la transition écologique portée au niveau local. Notre entrée du modèle socioéconomique est donc centrée sur le projet qu'il soit global ou sectoriel.



# LE PROJET

Le projet est une démarche stratégique pour mieux identifier « qui on est » et « ce sur quoi on veut agir et dans quelle perspective » dans le contexte territorial local et global.

D'une durée limitée (3 ans semble un bon format), il marque l'identité et l'ambition de l'association pour faire vivre son objet (projet associatif) ou son ambition (projet sectoriel).

Il est stratégique car il pense l'action dans un contexte donné.

Il repose sur les cinq branches de la boussole stratégique.

## **L'ESSENCE**

ou les fondements du projet. Quels sont les éléments partagés qui permettent de mobiliser les énergies ?

## **L'AVENIR**

ou l'ambition et le cap du projet. Dans un contexte en mutations quel est le sens des orientations à prendre ?

## **LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Quels moyens et ressources à mobiliser pour concrétiser le projet.

## **LE PILOTAGE**

La gouvernance, le système participatif dans la prise de décision, la maîtrise des risques.

## **L'UTILITE SOCIALE**

ou l'observation et la mesure de ce que l'association apporte à la société.

# L'ESSENCE DU PROJET

## LA RÉFÉRENCE AUX STATUTS (OBJET / GOUVERNANCE)

Les statuts sont-ils toujours adaptés au fonctionnement actuel (gouvernance) ? Les activités s'inscrivent-elles toujours dans l'objet de l'association ? Bref, les statuts font-ils toujours référence ?

NB : le rapport moral annuel du Président indique si l'association poursuit toujours le même but et que son fonctionnement est conforme aux statuts. Parfois le toilettage statutaire s'impose...

## L'ÉVOLUTION DES LOGIQUES FONDATRICES

L'association s'est créée à un instant « T » dans un contexte donné et sur une manière bien à elle d'agir.

Comment, au fil du temps, l'association s'est-elle adaptée aux évolutions de son environnement, avec quelles répercussions sur ses logiques d'origine et donc ses capacités à mobiliser les énergies ?

Ce questionnement est la culture de la résilience de l'association qui permet de trouver dans le passé et le présent les ressources permettant de faire face aux choix économiques, sociaux, écologiques...

On distingue 5 grandes logiques d'action :

**Logique de mouvement** : faire évoluer la société en faisant reconnaître une cause et en faisant évoluer la législation et/ou les normes sociales.

- **Logique d'aide** : le soutien aux plus démunis (modèle caritatif)
- **Logique d'entraide** : mise en avant de l'autonomie.
- **Logique domestique** : l'entre soi.
- **Logique mixte** : aide et mouvement/ mouvement et entraide...



## ELÉMENTS PARTAGÉS

---

Le REVe collectif :

- **Les Résistances émancipatrices :**

les indignations face au désastre écologique.

- **L'Expérimentation anticipatrices :**

l'imagination et l'innovation pour tester grandeur nature de nouvelles solutions.

- **Les Visions transformatrices :**

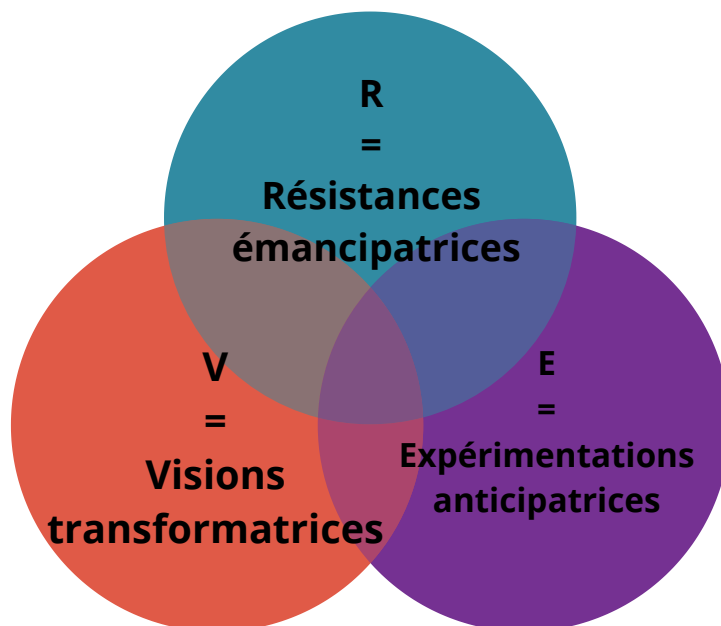
l'éducation à la Nature, à l'Environnement et au Développement Durable, moteur de changement social dans nos rapports avec la nature et plus largement la planète.

## L'APPARTENANCE

---

L'appartenance se traduit par l'adhésion aux valeurs, pratiques et résultats de l'association.

Elle induit des capacités relationnelles dans les rapports humains basées sur la convivialité, l'empathie, la communication....



# L'AVENIR OU L'AMBITION DU PROJET

Pour savoir où on veut aller, il faut d'abord connaître d'où on vient.

- **L'état des lieux interne :**

l'aura, le positionnement, les compétences, les richesses humaines, les résultats de la structure...

- **L'état des lieux externe :**

les caractéristiques et problématiques du territoire, le repérage des attentes et aspirations des habitants, les politiques publiques en œuvre, les alliances possibles ou souhaitables...

## ZOOM SURL'ANCRAGE TERRITORIAL DE L'ASSOCIATION

L'ancrage territorial est la capacité de l'association à détecter les besoins et aspirations de son territoire d'implantation.

Cette capacité se traduit par une veille sur « l'air du temps » connectée aux attentes des financeurs potentiels, aux réseaux locaux et aux attentes locales généralement non exprimées. Cette connexion au territoire permet d'être proactif et innovant dans la construction de réponses aux problématiques locales.

Dans une optique de développement local, les acteurs mobilisent, utilisent et valorisent des ressources territoriales (trouvant leur origine dans l'histoire, les produits, les paysages, les savoir-faire...) dans une stratégie de spécification qui vise à se distinguer des autres territoires.

Il s'agit alors collectivement d'activer les ressources du lieu pour les identifier, les reconnaître et les valoriser. Ce processus progressif de construction collective de valeur donnée à la ressource locale est essentiellement cognitif et les structures d'ENEDD ont toute leur place dans ces dynamiques.



L'état des lieux permet par agencement des données (tableau AFOM) de dégager une vision stratégique à moyen terme.

- **Le diagnostic :**

(Atouts/Faiblesses en interne ; Opportunités/Menaces en externe) avec les orientations stratégiques qui en découlent.

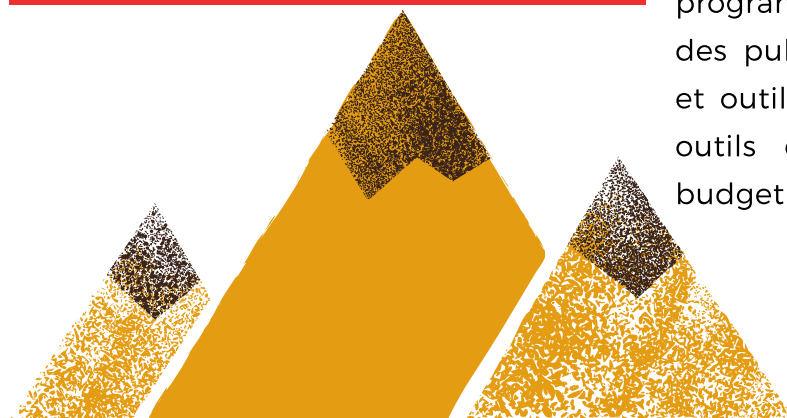
- **La stratégie :**

Offensive, combinant les atouts internes avec les opportunités externes. Défensive, agissant sur les faiblesses internes pour contrecarrer les menaces externes.

La stratégie issue du diagnostic permet de dégager une vision/ambition de l'association déclinée dans un objectif global (à 3 ans) qui lui-même se déclinera en objectifs intermédiaires (à 2 ans) puis en objectifs opérationnels (à 1 an). On visualise généralement le plan d'action à travers l'arbre d'objectifs.

## **ZOOM SUR LE PROJET ÉDUCATIF**

---



En fonction des valeurs, l'histoire, les références, les enjeux et les compétences développées, le projet éducatif marque la différenciation de l'association.

Le projet éducatif fait donc référence :

- Aux valeurs éducatives portées par l'association (les valeurs qui sous-tendent le faire société, la mixité sociale...).
- Aux références éducatives (l'expérience)
- Aux intentions éducatives (reliance, voir/comprendre/agir...)
- Aux pédagogies employées (méthodes actives, immersion, alternance...)
- Aux équipes éducatives (formation, sécurité...)
- Aux espaces éducatifs (aménagements pédagogiques...)

Le projet éducatif se décline en programmes éducatifs thématiques sur des publics cibles avec des approches et outils pédagogiques appropriés, des outils de mesure des acquis et le budget avec son plan de financement.

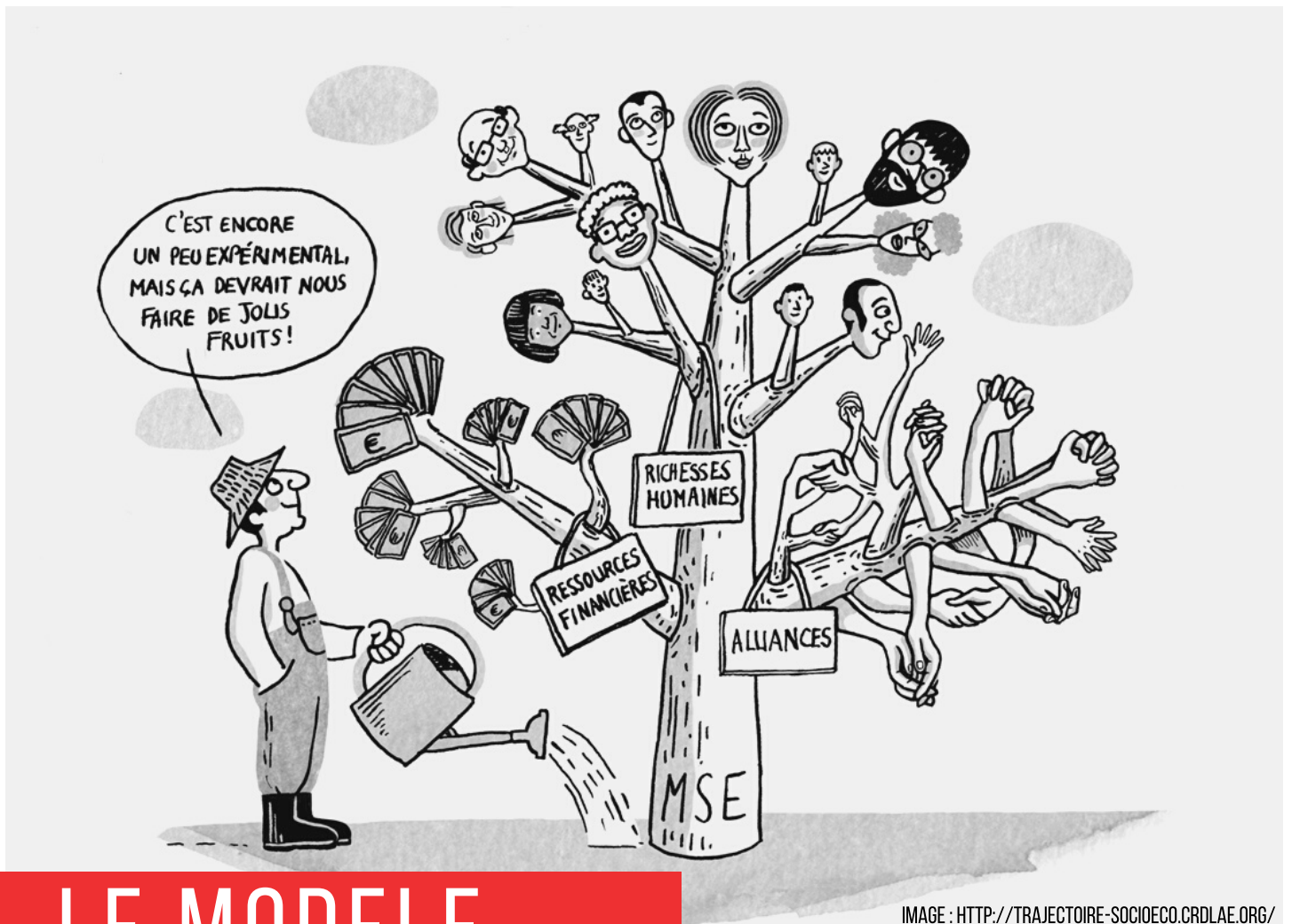


IMAGE : [HTTP://TRAJECTOIRE-SOCIOECO.CRDLAE.ORG/](http://TRAJECTOIRE-SOCIOECO.CRDLAE.ORG/)

# LE MODELE SOCIO-ECONOMIQUE

Le plan d'action pluriannuel mis en œuvre pour atteindre les objectifs dessine l'économie du projet qui se fonde sur le principe de non lucrativité et s'appuie sur un modèle socioéconomique reposant sur trois leviers :

## LES RICHESSES HUMAINES

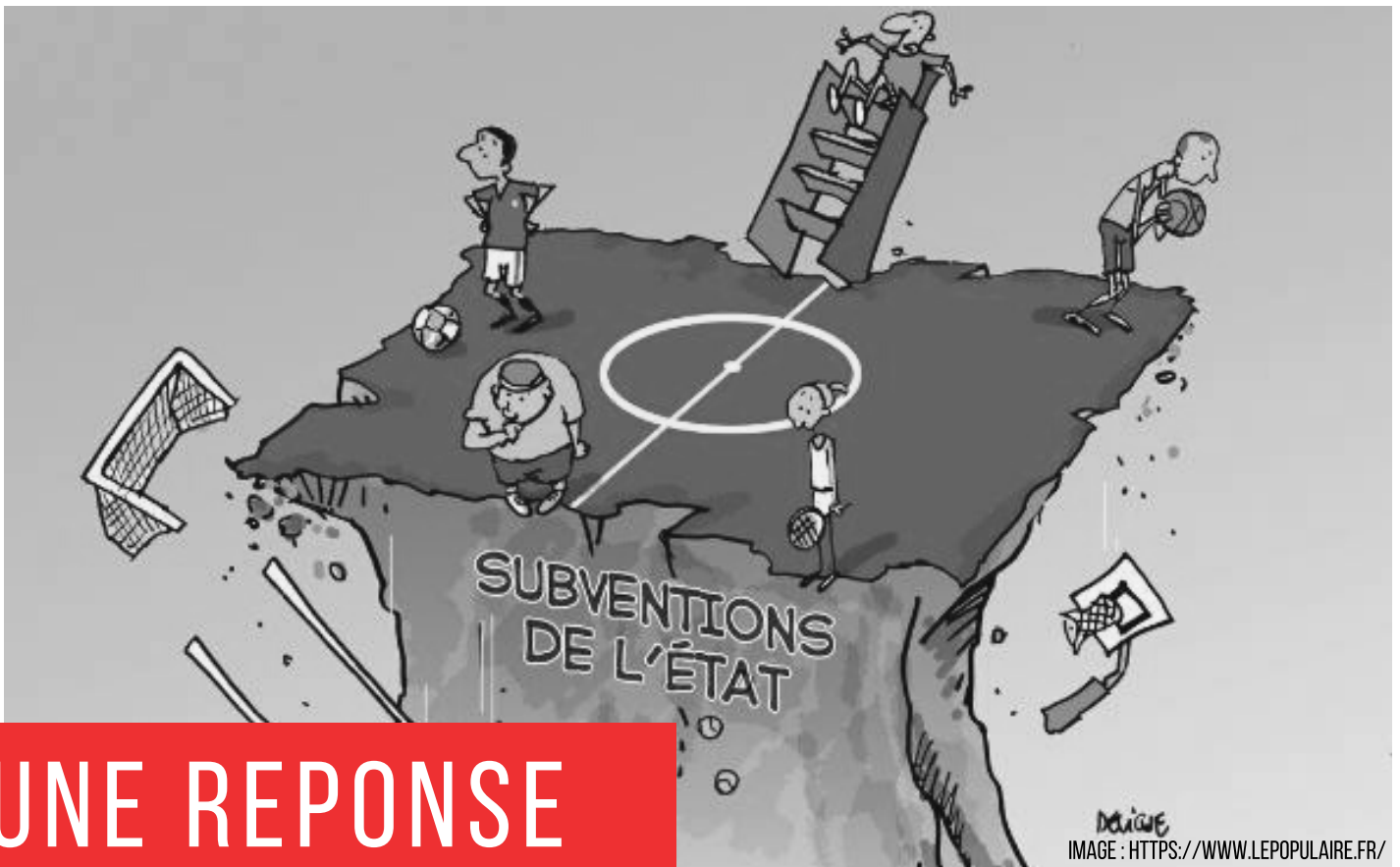
(bénévoles, salariés, volontaires...) qui sont au cœur du modèle de Fonctionnement associatif.

## LES LEVIERS FINANCIERS

répondant aux besoins de financement de l'activité et aux investissements.

## LES ALLIANCES

permettant de générer des synergies externes pour mener à bien le projet associatif.



# UNE REPONSE AUX PROBLEMES

Le modèle socio- économique se construit dans la combinaison de ces multiples dimensions et selon différents modèles de ressources articulant la contribution des membres, les revenus d'activité et les financements publics et privés en fonction des choix et contraintes des organisations.

## CONTRACTION DES FINANCEMENTS PUBLICS EN FRANCE

En 15 ans :

- Diminution des subventions publiques aux associations de 10 milliards d'€.

- Evolution de la nature des financements des associations:

**- 15 points  
en 10 ans  
pour les subventions**

**+7 points  
en 10 ans  
pour les commandes  
publiques**

**+ 10 points  
en 10 ans  
pour la participation des  
usagers**



# Bénévoles : Créateurs de richesses

communautaires  
sociales culturelles  
collectives humaines  
communautaires  
culturelles sociales  
collectives HUMAINES

IMAGE : [HTTP://WWW.LEBULLETTINDESCHENAUX.COM/](http://www.lebulletindeschenaux.com/)

## LES RICHESSES HUMAINES

Dans les associations d'intérêt général, les richesses humaines sont diversifiées avec les apports de l'économie de la réciprocité : bénévolat, personnels Mis A Disposition par d'autres institutions (MAD de personnels d'administrations publiques en déclin, MAD de personnel qualifié avec le mécénat de compétences en croissance), le volontariat (Service Civique, engagement volontaire...), les stagiaires et bien entendu de l'économie avec les salariés aux droits et devoirs spécifiques.

Cette diversité des engagements et statuts doivent se combiner harmonieusement et efficacement autour de l'œuvre commune avec retour sur ce que chacun vient y chercher (reconnaissance, apprentissages, estime de soi, se réaliser...). La pointe de la pyramide de Maslow en quelque sorte !

La gestion des richesses humaines ne doit donc pas être laissée au hasard mais être une préoccupation constante pour les optimiser et anticiper les inévitables conflits d'intérêts (le fameux PFH, Putain de Facteur Humain).

## LES LIENS DE RÉCIPROCITÉ AVEC LES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES

Les classes 8 du plan comptable permettent, par chiffres interposés, de valoriser les contributions volontaires. Certains financeurs prennent en compte cette valorisation dans le cadre de leur soutien aux projets.

Quoiqu'il en soit, il convient d'évaluer les apports de la réciprocité pour mieux les valoriser :

- **Valorisation des mises à disposition et moyens indirects** qui contribuent au projet de l'association (Personnel Mis à Disposition, mécénat de compétences, expertises tel le DLA...), moyens techniques...)
- **Valorisation du bénévolat** contributif à l'objet de l'association (débat sur la valorisation du bénévolat de gouvernance)



# CONSTRUCTION SOCIALE DU BÉNÉVOLAT

---

(bénévoles, salariés, volontaires...) qui sont au cœur du modèle de Fonctionnement associatif.

- **Réflexif-critique (forme pré-dominante)**

Bénévole orienté vers le perfectionnement du commun associatif. Il est investi dans un questionnement et une réinvention de l'association, voire son inscription dans un engagement politisé et/ou dans des revendications et des processus d'interpellation visant à défendre l'association.

- **Territorial-communautaire (enjeu de développement)**

Bénévole axé sur la dynamisation d'une communauté territoriale. Il est investi dans la dynamisation territoriale et dans une communauté de pratiques et d'idées avec les habitants. Le travail de mobilisation territoriale s'inscrit dans une dynamique militante.

- **Expérientiel (forme prédominante)**

Bénévole axé sur l'épanouissement personnel, la construction identitaire et la mise en pratique de ses valeurs. Il s'investit dans la durée car il retire de son implication des ressources de construction identitaire et d'épanouissement personnel, liées aux opportunités d'apprentissage et aux possibilités d'investissement multiforme, aux possibilités offertes de mise en cohérence de ses valeurs et pratiques.

- **Productif (forme dominante)**

Bénévole investi dans l'accompagnement social des usagers (dimension relationnelle) et/ou la mise en place des activités (dimension technique, logistique/événementielle).

- **Gestionnaire**

Bénévole qui mobilise ses compétences au service de la gestion et de l'administration.

- **Notabiliaire**

Bénévole qui mobilise les ressources de son réseau d'interconnaissances dans des cercles d'influence.

## PLACE DU BENEVOLE DANS LA STRUCTURE

---

- Bénévole parcellaire hautement spécialisé et fortement segmenté entre des sphères d'action mais aussi entre les tranches d'âges. Risque : manque d'appartenance à une culture collective et à un projet politique commun.
- Bénévole transversal investi simultanément dans différentes sphères avec forte polyvalence.

# LES LIENS DE SUBORDINATION AVEC LES SALARIÉS

---

La gestion des richesses humaines salariées fait référence à la Convention Collective de branche, au contrat de travail entre les parties et au respect des dispositifs réglementaires. C'est l'aspect formel de la GRH avec sa technicité et ses procédures quelque peu rébarbatives mais passage obligé de l'association employeuse.

L'autre aspect de la GRH, dans le réel du quotidien, sont les rapports stratégiques d'acteurs autour des zones d'autonomie dans la conduite des missions et des tâches. Des rapports subtils, conscients ou inconscients, sur ce qu'il convient de faire, quand et surtout comment le faire.

Veiller à l'épanouissement et à la qualification de nos personnels dans leurs missions, responsabilités et tâches sont dans notre ADN pour faire grandir et si possible conserver les compétences ou faciliter leur transfert dans le secteur professionnel de l'Economie Sociale et Solidaire.

- **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).**

Les techniques de GPEC prennent en compte la pyramide des âges, les évolutions structurelles des emplois au sein de l'association ainsi que les évolutions des compétences nécessaires au développement des activités. Exercice difficile qui demande de l'expertise externe pour prendre du recul.

Sous forme schématique, les trois grandes phases utiles à connaître du parcours d'un salarié dans un poste.

- **Phase d'adaptation au poste, missions et tâches**

D'une période plus ou moins longue suivant les missions et tâches, la phase adaptation requiert de l'accompagnement (tutorat, formation d'adaptation ou autre forme de transmission).



### - Maîtrise de la fonction, des missions et des tâches

Lors de cette phase, l'acquisition de nouvelles compétences qualifiantes passe par le Plan de formation continue et la mobilisation du Compte Personnel Formation.

### - Expertise dans la fonction, dans les missions et dans les tâches

En capacité de transfert de compétences.

Evolution des responsabilités à envisager.

- **La maîtrise des coûts jour salarié pour vendre la prestation au juste prix**

Face à l'hétérogénéité des prix de vente jour des animations ENEDD au sein du réseau, le GRAINE CA a organisé une journée des gestionnaires sur cette thématique encadrée par l'ARIENA.

Sans tendre à l'homogénéisation, il s'agit d'avoir des clés pour connaître son coût unitaire d'intervention et d'avoir ensuite une stratégie pour le couvrir.

**Nbr d'heures payées**

**1820 h = 230 j**

**Nbr  
d'heures travaillées  
(- CP et jours fériés)**

**1560 h = 223 j**

**Nbr  
d'heures facturables (décote  
pour les heures  
"improductives")**

**1092 h = 156 j (70%)**

**1248 h = 178 j (80%)**

## L'ENGAGEMENT VOLONTAIRE (CEE ET SERVICE CIVIQUE)

Près de 130 000 jeunes volontaires depuis la loi de 2010.

## LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Des entreprises de plus en plus nombreuses proposent des actions de mécénat pour leurs salariés.

## LES STAGIAIRES

De plus en plus d'initiatives permettent de faire le lien entre les jeunes et les structures d'intérêt général.

# LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ET DES INVESTISSEMENTS

## RAPIDE REPÈRES SUR LES ÉVOLUTIONS DU MODÈLE SOCIO- ÉCONOMIQUE DES ASSOCIATIONS

- **Années 50 : « La reconstruction »**

- Secteur associatif :

Collecte de fonds principalement privée, locale et faite de dons.

- Secteur public :

Exigence de transparence, en particulier dans l'utilisation des fonds alloués : croyance de plus en plus prégnante en l'objectivité du chiffre.

- **Année 70 : "La professionnalisation"**

- Secteur associatif :

Professionnalisation des activités avec croissance des budgets donc levée régulière de fonds pour couvrir les charges structurelles.

- Secteur public :

Etat central protecteur : montée en puissance de la subvention publique avec montée de l'exigence de transparence.

- **Années 80 : « la libéralisation de la chose publique »**

- Secteur associatif :

Forte concurrence entre les associations. Apparition de la modalité « projet » pour prévoir des objectifs afin de vérifier s'ils sont atteints pour justifier des aides publiques.

- Secteur public :

Réforme Générale des Politiques Publiques. Jusque-là, le service public était organisé sur le principe d'équité : l'utilisateur paie le même tarif quel que soit son lieu de résidence. Avec la libéralisation, la planification se fait par objectif et non plus par dépense : le plus grand nombre doit être satisfait à moindre coût. Auparavant l'activité valait pour elle-même, dorénavant l'activité vaut par son résultat.

- **Années 90 : « avènement du modèle entrepreneurial »**

- Secteur associatif :

Il faut croître sans cesse, être productif, performant et rentable avec la croyance que tout se mesure, tout se contrôle. L'activité devient annexe par rapport aux résultats. L'angoisse liée à la stabilisation du modèle économique est si forte qu'elle concentre tous les efforts sur ces sujets.

- Secteur public :

Forte dette publique (1974 est le dernier exercice budgétaire en équilibre de l'état). Actes successifs de décentralisation de l'Etat qui (re)composent les territoires politiques. Prégnance de la commande publique au détriment de la subvention (sécurisation juridique par interprétation des directives Européennes).

## LES MODES DE RÉGULATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ASSOCIATIONS

---

- **Régulation redistributive avec logique tutélaire (technicité administrative) :**

la subvention accordée de manière discrétionnaire à un projet d'intérêt général porté par l'association.

- **Régulation concurrentielle avec logique de marché (mise en concurrence) :**

la prestation sur rapport qualité/prix en regard d'un cahier des charges.

- **Régulation négociée avec logique de co-construction des politiques publiques :**

la Convention Pluriannuelle d'Objectifs conclue entre l'association et un partenaire public avec la reconnaissance mutuelle des spécificités de chacun (droits et devoirs).



# LES CONSÉQUENCES DU NEW MANAGEMENT PUBLIC SUR LE SECTEUR ASSOCIATIF

---

- **Standardisation entrepreneurial des associations**

Adaptation des moyens aux ressources, rationalisation gestionnaire, mimétisme du modèle des entreprises concurrentielles.

- **Perte de contre-pouvoir autonome**

Syndrome de la courroie de transmission, association simple exécutant des politiques publiques.

- **Développement du social business**

- **Rationalisation professionnelle + évaluation**

Bureaucratisation des associations (explosion des tâches de reporting et course à l'échalote pour financer les activités).

La recherche de nouvelles régulations des associations avec l'imbrication des régulations tutélaires (redistribution publique) et concurrentielles (marché) pour acquérir de l'autonomie critique afin d'être en capacité de co-produire les politiques publiques nécessite :

- La cohérence entre le projet et les ressources économiques (l'adéquation entre ce que l'on veut faire et les ressources issues de la redistribution et du marché = modèle économique)

- La place de la réciprocité dans le modèle socio-économique (les volumes et les formes de contributions volontaires : adhésions, bénévolat, mises à disposition....)

L'enjeu : la dimension publique et participative des associations avec :

- Les pratiques démocratiques internes afin de co-construire le(s) service(s) avec les parties prenantes (bénévoles, salariés, usagers, financeurs, partenaires)

- La reconnaissance par les pouvoirs publics du rôle social des associations (capacité de répondre à des besoins et aspirations non couverts par le marché ou les services publics).



# LES ALLIANCES

## LES TYPES D'ALLIANCES

- Sur la mutualisation de moyens pour les optimiser  
(ex : emplois partagés au sein d'un groupement d'employeur).
- Sur les alliances de positionnement pour faire reconnaître un projet
- Sur les alliances de production pour co-produire un projet

## DES ALLIANCES NOTABLES AVEC 3 « UNIVERS » D'ACTEURS

### • Entre pairs :

#### Les synergies se multiplient

- A la recherche : Complémentarité des périmètres d'actions
- Pour : Définir/compléter son offre et accroître sa capacité d'action

### • Acteurs publics :

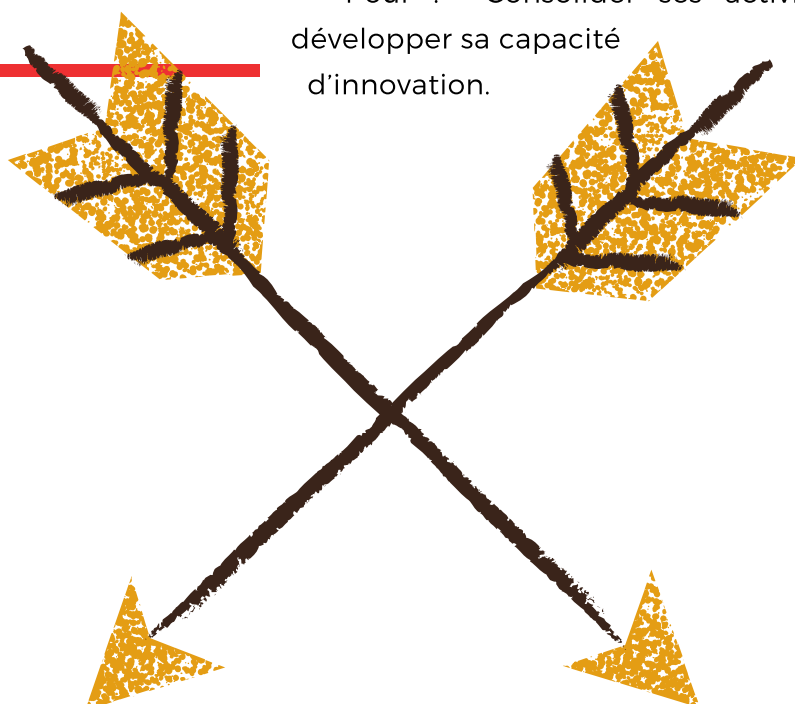
#### Différents rôles pour soutenir l'innovation territoriale.

- A la recherche : Appui politique et des moyens
- Pour : Consolider ses activités et agir ensemble.

### • Acteurs privés :

#### Diversification des partenariats

- A la recherche : Des moyens et de l'implication
- Pour : Consolider ses activités et développer sa capacité d'innovation.



# LES LEVIERS DU MODÈLE SOCIO- ÉCONOMIQUE:



IMAGE : [HTTPS://FR.DREAMSTIME.COM/](https://fr.dreamstime.com/)

## RAPPORT À LA PUISSANCE PUBLIQUE

avec la co-construction des politiques publiques.

## LES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

pour que le projet change d'échelle en s'adaptant aux nouveaux territoires politiques.

## LES COOPÉRATIONS RÉTICULAIRES

ou la recherche de complémentarités entre associations pour construire l'utilité sociale.

## LES COOPÉRATIONS ÉCO SYSTEMIQUES

où les interdépendances contribuent au développement local et à la fertilisation du territoire.

## LA DÉMOCRATIE LOCALE

avec la valorisation et la légitimation des capacités des habitants à exercer leur citoyenneté.

# LE PILOTAGE DU PROJET



Le management associatif est particulièrement complexe du fait « d'être et de faire ». Pour simplifier cette complexité de gouvernance, on peut distinguer quatre pôles de management :

## LE PÔLE DE L'APPARTENANCE

l'adhésion aux valeurs, pratiques et résultats de l'association qui participent à la fierté d'en être. Elle induit des capacités relationnelles dans les rapports humains. Le secteur associatif a une forte propension à mettre en cause ses pratiques et à les théoriser. C'est l'apprentissage par et dans l'association qui permet de mettre à distance le faire pour mettre en lumière l'être :

- **Ma raison d'être :**

Qu'est ce qui m'incite à être là dans ce qui nous réunis ?

- **Mon intention :**

Qu'est-ce que je décide d'y faire ?

- **Mes critères :**

A quoi je sais que je suis au bon endroit et pour quelle utilité ?

- **Mes valeurs et croyances :**

Quelles valeurs et croyances me nourrissent dans ce que l'on fait ensemble ?

- **Mes motivations intrinsèques :**

Qu'est ce qui me pousse à être là ?

## LE PÔLE DE LA GOUVERNANCE

---

La gouvernance, ce sont les modes de prise d'orientations, le contrôle de leur mise en œuvre et de leur évaluation. Ce sont donc les articulations entre :

- Les organes délibératifs (Assemblée Générale, Conseil d'Administration), l'organe exécutif (bureau) et les équipes techniques.
- Les délégations de pouvoir et leur contrôle.
- La construction de la délibération (commissions mixtes de travail, concertation/consultation des partenaires...).
- Les mandats de représentation avec les retours de mandat.

## LE PÔLE DES SERVICES ET DES ACTIONS

---

Généralement c'est le pôle le plus prépondérant qui concerne plus particulièrement l'expertise professionnelle. Il s'agit de la veille stratégique sur les besoins/ aspirations des usagers et des partenaires, la construction de l'offre (avec ou pour les usagers) et sa réalisation, l'évaluation/adaptation des actions...

Ce pôle induit le modèle socio-économique de l'association à travers ses coûts couverts par l'hybridation des ressources (de la redistribution, du marché et de la réciprocité).

## L'IMPACT SOCIAL DES ACTIONS

---

la mesure des résultats, de la satisfaction des usagers (ces petits riens qui font le plus grand bien) et des financeurs qui permettent la valorisation des actions.



# COMMENT PILOTER ?

Piloter, c'est l'art de suivre un cap en tirant des bords par vents contraires.

Si la cible est importante, c'est le chemin y menant qui est primordial. Piloter à bon escient, c'est donc évaluer au fil de l'eau le chemin parcouru, c.a.d lui donner de la valeur en tirant des enseignements pour la suite.

L'évaluation au fil de l'eau, c'est le rapport d'activité annuel qui mesure l'Effectivité des actions (explication des écarts entre le prévu et le réalisé), leur Efficacité avec les résultats obtenus (très concrètement qu'est qu'on obtient en regard de nos objectifs) et leur Efficience dans le rapport moyens mis en œuvre/ressources.

L'impact du projet se mesure ex post. Il privilégie l'observation des changements en interne avec la notion d'utilité sociale de la structure. En effet, les paramètres sont tellement nombreux et complexes en externe que l'évaluation d'impact sur l'environnement de l'association devient une gageure.

## RENDRE COMPTE DE NOS RÉSULTATS AVEC LE TABLEAU DE BORD DE L'ENEDD EN GRAND EST

Les indicateurs incontournables du soutien de la Région à l'ENEDD jeune public sont :

- Le nombre de ½ journées d'animation par classe.
- Le nombre de classes.
- Le nombre d'enfants.
- Le coût de l'animation.

Nous avons enrichi cette base de données telles les thématiques traitées, les typologies et qualifications de l'encadrement...

Après test en 2019, le tableau de bord est appelé à s'étendre à l'ensemble des structures ENEDD à partir de 2020.

Cette harmonisation des données consolidées au plan infra régional et régional sera une première source de valorisation de la production du réseau.



# OBSERVER ET MESURER CE QUE LE PROJET APPORTE A LA SOCIETE

Nos structures ne se limitent pas à un ensemble d'activités qui répondent à des besoins, elles développent aussi des pratiques de coopération et des modes de gouvernance spécifiques qui construisent notre utilité sociale.

Quoi de plus pertinent que de regarder ce qu'on apporte à la société pour réfléchir au sens de notre action ? Qu'apporte -t'on aujourd'hui ? Quelles sont les valeurs que nous mettons concrètement en œuvre ? Que pourrait-t'on apporter demain ?

Se questionner sur le sens va aussi permettre d'éclairer le cap commun et de remobiliser les équipes salariées et bénévoles autour des enjeux et des effets de leur action. Le cadre d'évaluation est pensé à la genèse du projet. Il convient d'être vigilant sur certains points de méthode :

## ETRE CLAIR SUR LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est un outil qui répond à différents enjeux. Les clarifier permet d'éviter des déconvenues, mais également de concevoir un dispositif d'évaluation pertinent et efficient au regard de ce que l'on attend

## CHOISIR UNE MÉTHODE ADAPTÉE

La méthode devra être adaptée aux enjeux de l'évaluation à savoir l'appropriation par l'ensemble des parties prenantes de l'association. Quelle que soit la méthode, il faut veiller à recueillir des données quantitatives et qualitatives à mettre en relation pour l'interprétation.



## DÉFINIR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

---

Les critères d'évaluation vont définir l'angle sous laquelle l'action va être observée et mesurée.

Un apport qui ne figure pas dans les critères, ne sera pas évalué, n'aura de fait pas de visibilité et ainsi pas de valeur.

Il est souhaitable d'associer toutes les parties prenantes (bénévoles, salariés, public, partenaires...) à la définition des critères pour avoir ainsi une vue d'ensemble des apports potentiels de l'association. Ce sera aussi la meilleure manière pour que les parties prenantes s'intéressent par la suite aux résultats de l'évaluation.

## PRENDRE EN CONSIDÉRATION LE PROCESSUS DE LA GOUVERNANCE

---

Les processus, notamment tout ce qui va concerner l'action collective et les modalités de gouvernance font les spécificités de l'action associative et contribuent fortement à son utilité sociale.

## EN SAVOIR PLUS

---

- Le centre ressources du DLA environnement a produit des fiches pratiques pour le modèle socio-économique des associations de ce secteur d'activité :

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

- Tout sur l'expérimentation modèle socio-économique des associations JEP du Fonjep : [www.fonjep.org/modeles-socio-economiques/ressources](http://www.fonjep.org/modeles-socio-economiques/ressources)



## FORMATION DU RESEAU

En partenariat avec la Ligue de **Les participants devront se munir de :**  
l'Enseignement de Haute-Marne, le  
GRAINE Champagne-Ardenne propose - leurs statuts  
une formation à ses adhérents :

- leur projet éducatif

- JOUR 1 :

Présentation : "Qu'est-ce qu'un MSE ?" et - leur projet pédagogique  
atelier sur "Quel est mon MSE ?"

Chaque structure participante devra - leurs derniers rapports d'activités.  
décrypter son propre MSE à travers des  
outils (tableau de mission / activités).

L'équipe GRAINE CA accompagnera les 15 octobre 2020.  
structures jusqu'à la prochaine séance  
de formation.

- JOUR 2 :

Présentation : "Quels sont les leviers  
pour faire évoluer son MSE ?" et atelier  
sur les 3 leviers : SWOT/AFOM pour  
analyse de chaque levier.

- JOUR 3 :

Bilan et perspectives avec les  
participants.



## CONTRIBUER PAR L'ÉDUCATION À LA CONSCIENCE ET À LA RESPONSABILITÉ DES CITOYENS À L'ÉGARD DE LA NATURE ET DE L'ENVIRONNEMENT

Le GRAINE Champagne Ardenne est un réseau de 16 associations locales, 2 structures publiques et une dizaine d'adhérents individuels répartis sur l'ensemble du territoire champardennais, qui œuvrent à l'Education à la Nature et à l'Environnement vers un Développement Durable.

Le Graine Champagne Ardenne collabore avec les réseaux ARIENA et LoREEN pour une politique partagée d'ENEDD avec la Région Grand Est et la DREAL. A ce titre, le GRAINE CA bénéficie d'une CPO 2018-2020 avec ses partenaires institutionnels.

Ses missions :

- Animer le réseau ENEDD en Champagne Ardenne.
- Représenter les adhérents auprès des pouvoirs publics.
- Accompagner la professionnalisation en ENEDD.
- Rendre des services aux adhérents et accompagner les projets collectifs.
- Optimiser et valoriser les ressources pédagogiques.
- Evaluer les actions d'ENEDD en Champagne Ardenne et les promouvoir.
- Se coordonner et construire un projet régional d'ENEDD en Grand Est.



**POUR EN SAVOIR PLUS :**

[CONTACT@GRAINECHAMPAGNEARDENNE.FR](mailto:CONTACT@GRAINECHAMPAGNEARDENNE.FR)

[GRAINECHAMPAGNEARDENNE.FR](http://GRAINECHAMPAGNEARDENNE.FR)

06 38 94 05 43

