Modèles Socio-Économiques:

Outil stratégique au service du projet associatif

RÉGION ACADÉMIQUE HAUTS-DE-FRANCE
Liberté Égalité Fraternité

Région Hauts-de-France

FONJEP
Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

Le Mouvement Associatif Hauts-de-France

Crajep Hauts-de-France

Centres Sociaux Fédération Nord Pas-De-Calais

ADASI

Déroulé

MSE: Outil stratégique au service du projet d'intérêt général …

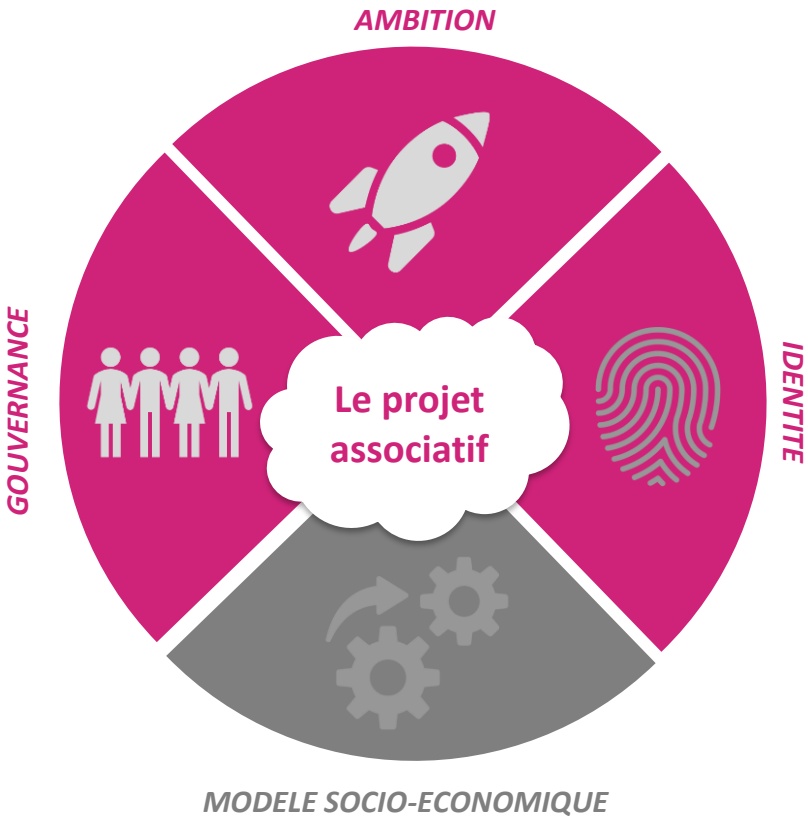
Sommaire

1. **Les Modèles Socio-Économiques associatifs… Poser les bases d'un langage commun et outils de réflexions**
2. **Pourquoi engager une réflexion sur son MSE dans le pilotage du projet d'intérêt général ?**

La juste place du modèle socio-économique

Le MSE n'est pas une finalité mais bien un moyen pour :

- Assurer la pérennité et le développement du projet par l'anticipation des moyens à déployer,
- Garantir le respect des valeurs du projet.



Ne pas confondre modèle économique et analyse financière :

- L'analyse financière concerne la gestion opérationnelle de la structure,
- Les réflexions sur le MSE permettent le pilotage de la structure.

Le modèle socio-économique, un outil au service du projet associatif !

Les caractéristiques des modèles socio-économiques associatifs

Les richesses humaines

Les interactions avec son écosystème

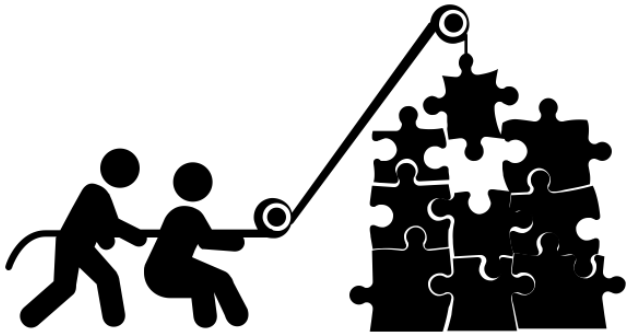
Les financements

Le modèle d'intérêt général repose sur 3 piliers, complémentaires et interdépendants, mobilisés pour la réalisation du projet. Il ne peut pas reposer structurellement sur du revenu d'activité contrairement à des modèles d'utilité sociale

Les trois piliers des MSE associatifs : situation et évolution (1/3)

Les richesses humaines: première ressource des associations

Les bénévoles, les salariés, les services civiques, etc.



- **12,7 millions de bénévoles**
- **1,8 millions de salariés, soit 10% des salariés privés**

Des évolutions :

- Une **évolution de l'engagement bénévole**
- De **nouvelles formes d'engagement** : services civiques, SNU
- L'**implication** des bénéficiaires, des citoyens…

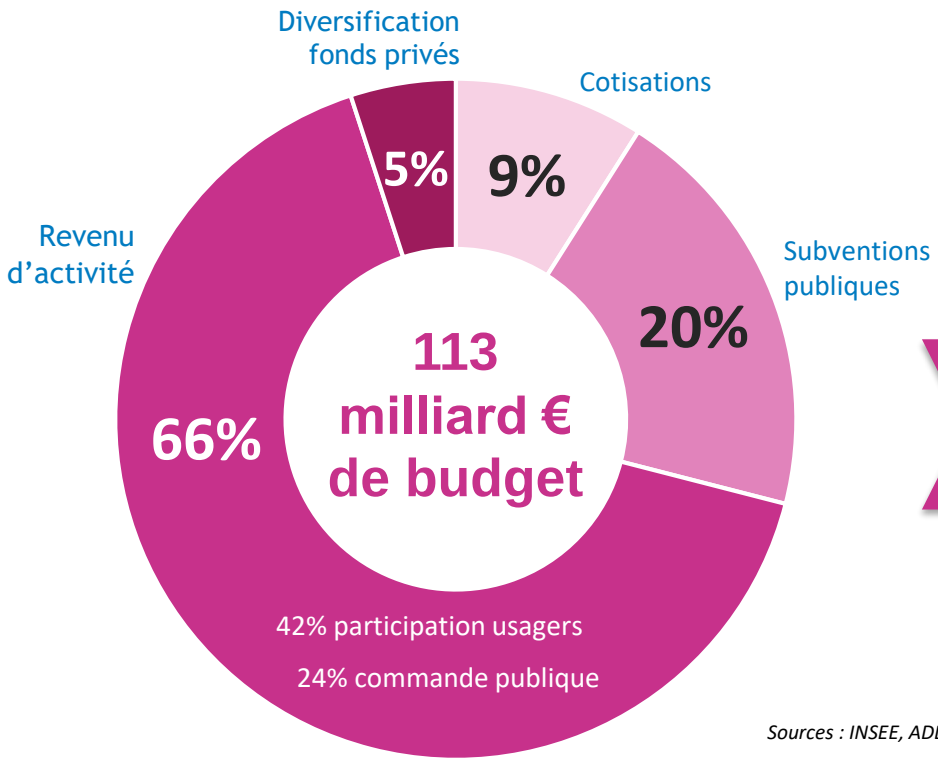
Sources : INSEE, ADDES, Le paysage associatif français de Viviane Tchernonog – 2019, Etude « Associations et partenariats » de Recherches et Solidarités avec le RAMEAU - 2017

Outil de réflexion pour les associations:

Travaux du FONJEP sur les MSE – Expérimentation du Laboratoire de recherche FMSH – Parution octobre 2019

Les trois piliers des MSE associatifs : situation et évolution (2/3)

Les financements



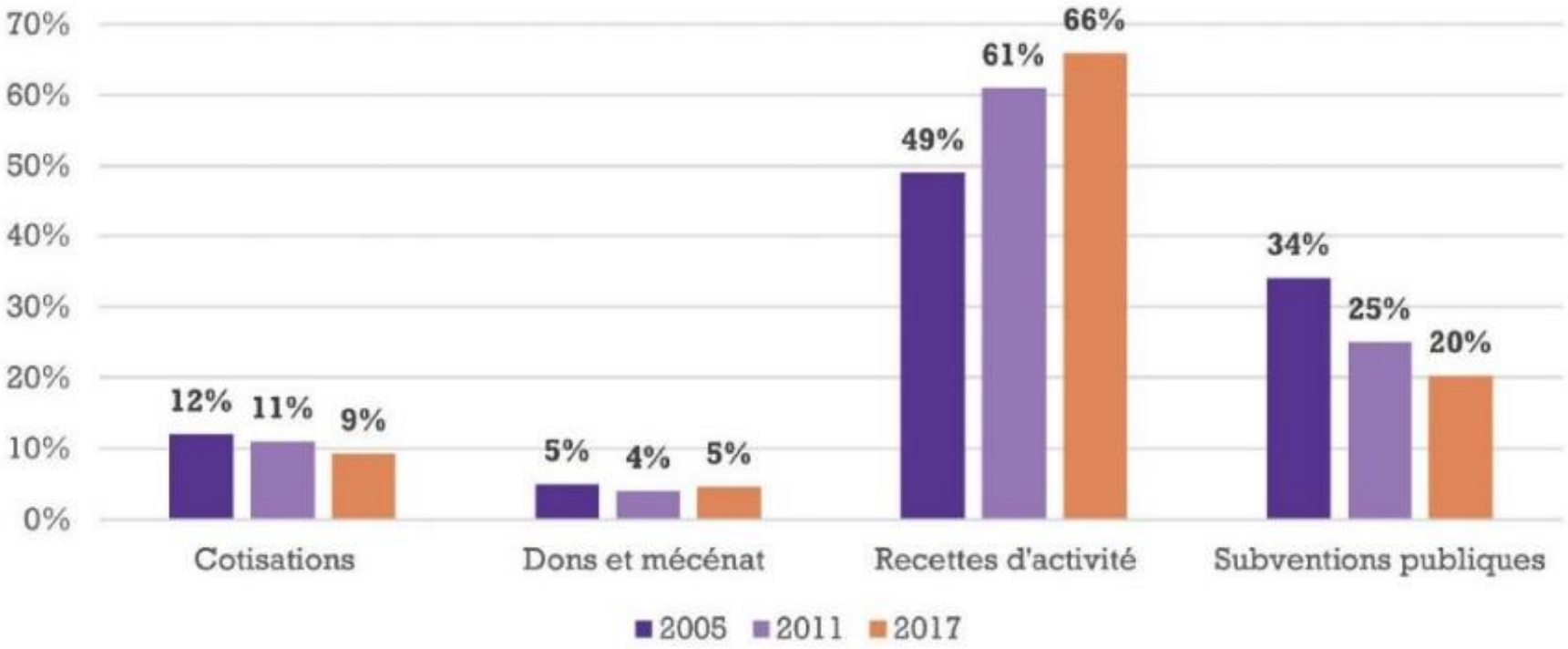
Des évolutions :

- L'évolution et la **transformation des modes de financement**
- Une diminution des **subventions et cotisations**, avec une augmentation des **revenus d'activité**
- Le développement de **nouveaux modes de financement** : crowdfunding, investissements solidaires, …

Sources : INSEE, ADDES, Le paysage associatif français de Viviane Tchernonog – 2019, Etude « Associations et partenariats » de Recherches et Solidarités avec le RAMEAU - 2017

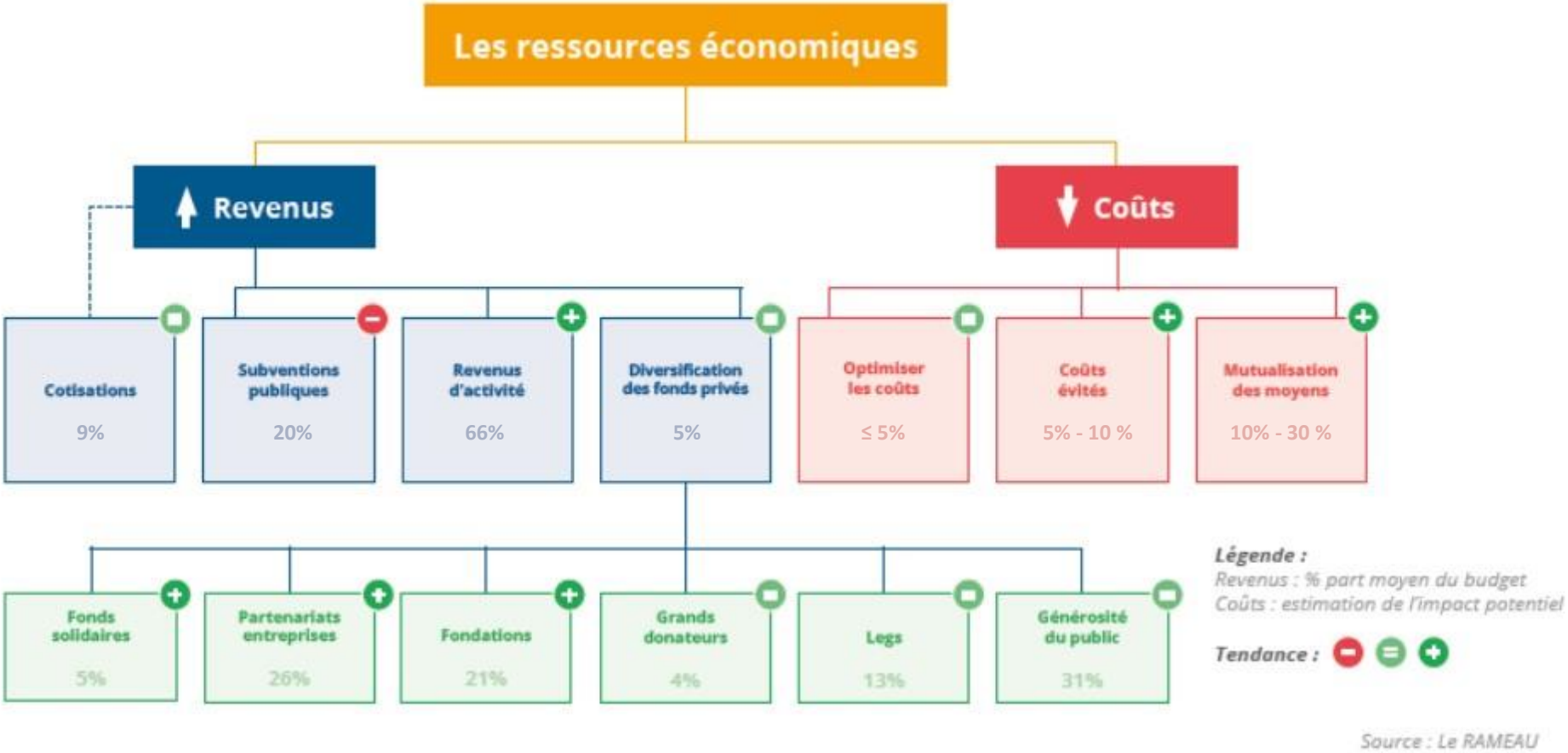
Outils de réflexion pour les associations:

Part des ressources des associations selon leur nature, en 2005, 2011 et 2017, en % du budget total



Le paysage associatif français de Viviane Tchernonog – 2019

Outils de réflexion pour les associations:



Les trois piliers des MSE associatifs : situation et évolution (3/3)

Les interactions avec son écosystème

Les différentes coopérations ou alliances avec les acteurs sur le territoire

74% des associations nouent des partenariats avec les collectivités,

72% avec d'autres associations,

47% avec des écoles,

36% avec des entreprises

Des évolutions :

- Une **transformation des relations avec les pouvoirs publics**
- Le développement (et les nouvelles formes) des partenariats / alliances / coopérations, entre pairs, avec d'autres associations, avec les entreprises

Sources : INSEE, ADDES, Le paysage associatif français de Viviane Tchernonog – 2019, Etude « Associations et partenariats » de Recherches et Solidarités avec le RAMEAU - 2017

Outils de réflexion pour les associations:

Trois univers partenariaux

	Entre pairs	Acteurs publics	Acteurs privés
Rechercher…	Complémentarité des périmètres d'action	Appui politique et moyens structurels	Moyens d'expérimentation et d'implication
Pour…	Définir / compléter son offre et accroître sa capacité d'action	Consolider ses activités et coconstruire les politiques publiques	Consolider ses activités et développer sa capacité d'innovation

Partenariats stratégiques : diversité des objectifs des associations

Diversification des ressources

- Capter de nouvelles **ressources financières** pour pérenniser et développer le projet
- Mobiliser des **ressources humaines** au-delà des réseaux associatifs
- Bénéficier de **compétences « rares »** pour les projets complexes

Impacts internes

Mobilisation

Mobilisation des compétences

Implication des acteurs

Objectifs de l'association

Ressources financières

Innovation

Performance

Impacts externes

Rayonnement du projet associatif

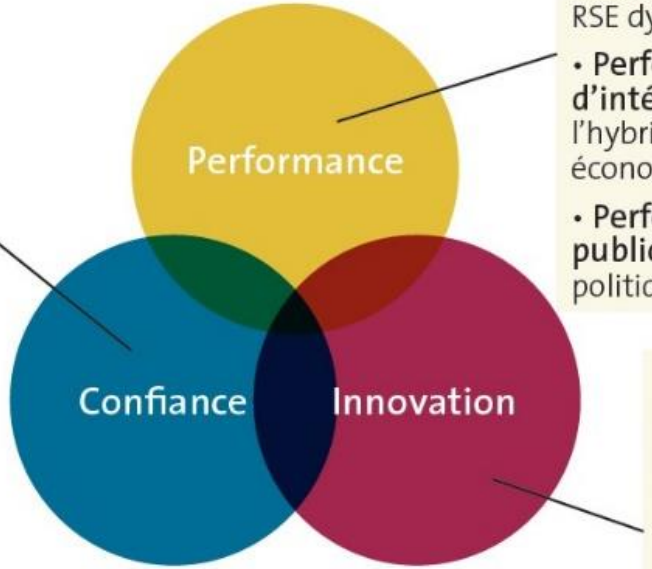
- Utiliser les réseaux des partenaires pour **passer un message**
- Contribuer concrètement à la **transformation des entreprises** (ex. : handicap, environnement, insertion)
- **Coconstruire des solutions innovantes** et disposer d'une capacité d'investissement pour soutenir et/ou essaimer des projets innovants

Extrait de la revue Jurisassociations - septembre 2019 – supplément – Référentiel sur les MSE d'Intérêt Général

Outils de réflexion pour les associations:

Impacts des alliances stratégiques

- **Performance des acteurs économiques** au travers d'une RSE dynamique
- **Performance des structures d'intérêt général** au travers de l'hybridation des modèles socio-économiques
- **Performance des acteurs publics** pour coconstruire les politiques publiques



- **Confiance des hommes** en donnant envie de s'engager dans des actions au service du bien commun
- **Confiance des territoires** en démontrant par la preuve notre capacité collective à relever les défis de ce début de XXIe siècle et en (re)donnant confiance en l'avenir

- **Innovation territoriale** pour répondre en proximité aux besoins du territoire
- **Innovation sociétale** pour inventer à grande échelle des solutions trans-formatrices

Extrait de la revue Jurisassociations - septembre 2019 – supplément – Référentiel sur les MSE d'Intérêt Général

Les caractéristiques des modèles socio-économiques associatifs : synthèse

MODELE SOCIO-ECONOMIQUE (MSE)

Les richesses humaines

Les financements

Les interactions avec son écosystème

Deux spécificités des modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général :

1. ***Une capacité unique de mobiliser différentes richesses humaines, notamment bénévoles et « bénéficiaires »***
2. ***Une logique d'hybridation de ressources constitutives du modèle socio-économique associatif d'intérêt général***

Synthèse et échanges avec la salle

Déroulé

MSE: Outil stratégique au service du projet d'intérêt général …

Sommaire

1. Les Modèles Socio-Économiques associatifs… Poser les bases d'un langage commun et outils de réflexions
2. Pourquoi engager une réflexion sur son MSE dans le pilotage du projet d'intérêt général ?

Pourquoi engager une réflexion sur son MSE ? Retours d'expériences

Mieux comprendre son modèle et ses spécificités

- En formalisant les éléments de son MSE notamment au travers de la description de ses trois piliers, les instances dirigeantes d'une structure conscientisent sa structuration dans le détail.
- L'analyse des éléments ainsi mis sur le papier leur permet de porter un regard neuf sur le projet et de le regarder dans sa globalité en mettant en lumière ses caractéristiques saillantes.
- Au travers des différentes grilles d'analyse utilisées, la structure peut également se situer vis-à-vis de l'écosystème de son choix et identifier les spécificités ou les points communs de son modèle par rapport à un panorama général.

Retour d'expérience: Marion Henry, Directrice Générale de l'UDAF Somme et Virginie Leglise, Responsable Vie Associative

"C'est aujourd'hui un outil facilitateur à la prise de décision dans les choix d'activités à décliner. Il rend accessible et complet l'argumentaire pour notre Conseil d'Administration. De même, maitriser son MSE devient un élément stratégique pour nos échanges avec les partenaires"

Udaf Somme
UNIS POUR LES FAMILLES

Retour d'expérience: Guillaume Delcourt, Directeur du Comité Régional Olympique et Sportif Hauts de France

« Me lancer dans la démarche MSE m'a permis de changer de vision entre un modèle purement économique et un autre, qui prend en considération, l'engagement des hommes et des femmes qui œuvre pour le projet. Je me suis également questionner sur les activités que nous déclinons aujourd'hui. C'est un élément fondamental qui, dans notre cas, doit permettre de se recentrer sur nos missions premières. Enfin, cela m'a permis de considérer l'ensemble des postures économiques possible et de réfléchir à notre relation à l'état et au secteur marchand ».

COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS
CROS
HAUTS-DE-FRANCE

Savoir présenter son modèle et le valoriser

- Grâce à une meilleure conscientisation et une meilleure compréhension de son modèle, l'équipe dirigeante de la structure pourra plus facilement en parler et présenter ses caractéristiques distinctives. Elle pourra ainsi mettre en exergue ses atouts tout en montrant qu'elle connait ses faiblesses.
- Elle sera en outre mieux armée pour justifier ses choix et ses orientations et démontrer des travaux menés pour réaliser les arbitrages nécessaires.
- Enfin, ce travail lui permettra de mettre le doigt sur la valeur ajoutée réelle et globale de son action, ce qui renforcera la structure dans son dialogue avec ses partenaires.

Pourquoi engager une réflexion sur son MSE ? Retours d'expériences

Générer une dynamique autour du sujet

- L'exercice d'analyse du MSE d'une structure est l'occasion d'inviter les différentes parties prenantes internes à participer aux travaux collectivement (bénévoles dirigeants, bénévoles de terrain, dirigeants salariés, salariés).
- Le croisement des regards permettra d'obtenir des travaux riches et une vision fine des atouts et des faiblesses du modèle.
- Chacun pourra ainsi développer une vision plus complète et la situation de sa structure, se projeter dans ses évolutions et saisir cette opportunité pour une implication plus forte.

Retour d'expérience: Thomas Demarcq, Directeur de la Fédération Régionale des Familles Rurales Hauts de France

« Le fait d'avoir engagé nos réflexions sur le niveau régional nous pousse aujourd'hui à décliner la dynamique au niveau départemental. En tout cas, c'est notre volonté dans une démarche de partages, d'échanges et d'essaimage au plus près de nos adhérents. Au niveau régional, je continue à utiliser les outils mis en place dans le but d'assurer le bon développement de la structure. Cela se traduit par exemple par un départ en formation, afin d'être en mesure de répondre demain aux enjeux de société identifiés et d'accompagner au mieux notre réseau. »

Familles rurales
Vivre mieux !
HAUTS-DE-FRANCE

Retour d'expérience: Valérie Comblez, Déléguée Fédérale des Centres Sociaux des Pays Picards

« Nous assumons aujourd'hui nos faiblesses et assumons les prises de risque liées au développement de nouveaux projets. L'appropriation des outils est venue conforter ce qui été connu chez nous. C'est un véritable enrichissement dans nos pratiques professionnelles. Le parcours nous a aussi permis de rencontrer d'autres têtes de réseau associatives. Certains, avec qui nous partageons le même territoire d'intervention, sont aujourd'hui de nouveaux partenaires !"

Centres Sociaux
Fédération des Centres Sociaux et Socio-Culturels des Pays Picards

Identifier des pistes d'évolution pertinentes

- La prise de hauteur permise par l'analyse de son MSE permet à une structure de se dégager des éléments de contexte extérieur et de s'engager dans des réflexions stratégiques.
- Elle peut ainsi identifier des leviers d'évolution de son projet tout en le sécurisant vis-à-vis de ce contexte externe.
- Elle permet aussi d'engager un nouveau dialogique avec ses parties prenantes externes et notamment ses partenaires publics et privés.

RÉGION ACADÉMIQUE HAUTS-DE-FRANCE · Région Hauts-de-France · FONJEP · Le Mouvement Associatif Hauts-de-France · Crajep Hauts-de-France · Fédération Centres Sociaux Nord Pas-de-Calais · ADASI

Synthèse et échanges avec la salle