

1

# Les fondamentaux des modèles socio économiques

## FONDAMENTAUX DU MSE ASSOCIATIF

Le MSE est la structuration des moyens et des ressources nécessaires au service du projet

Il se compose de **3 piliers** complémentaires et interdépendants :



### Richesses humaines

La nature et quantité de ressources mobilisées pour porter le projet (bénévoles, salariés, volontaires en service civique, etc.)

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

Des évolutions constatées dans :

- L'engagement bénévole,
- Les formes d'engagement,
- Le public engagé



### Financements

Ressources financières perçues pour accomplir les actions qualifiées en fonction de leur objectif de financement (subventions publiques, revenus d'activité, dons, etc.).

- **113 milliards** d'euros,
- **66%** de revenus d'activité et **20%** de subventions publiques,
- Des évolutions constatées dans les modes de financement (diminution des subventions et cotisations et une augmentation des revenus d'activité)



### Interactions avec l'écosystème

Alliances et partenariats qui traduisent la capacité de la structure à agir en synergie avec d'autres acteurs de l'écosystème.

- **74%** des associations nouent des partenariats avec les collectivités, **72%** avec d'autres associations, **47%** avec des écoles, **36%** avec des entreprises
- Des évolutions constatées : la transformation des relations avec les pouvoirs publics et le développement de nouvelles formes de partenariats

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

Une capacité unique à mobiliser différentes richesses humaines, notamment bénévoles et « bénéficiaires ».

Une logique d'hybridation de ressources constitutive du modèle socio économique associatif d'intérêt général.

### PRINCIPES CLÉS SUR LES MSE ASSOCIATIFS

#### Donner sa juste place au MSE

1. Le MSE est au service du projet et non l'inverse, il 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.
2. La stratégie de moyens d'une structure d'intérêt général doit être cohérente avec son projet stratégique et avec son ambition.
3. Repenser son MSE implique nécessairement de questionner le projet stratégique de la structure.

#### Ne pas confondre analyse financière et MSE

L'approche par MSE ne doit pas être confondue avec une analyse financière :

- L'analyse financière se mène dans une logique de gestion opérationnelle dans l'objectif de piloter la dimension économique de la structure au quotidien en vue d'assurer sa solvabilité,
- L'approche par le MSE se fait dans une logique d'évolution structurelle, pour fixer le mode de mobilisation des ressources nécessaires à l'ambition du projet et en assurer la pérennité.

#### POUR ALLER LOIN

- Fiche repère 2/3 : *Focus sur les associations Jeunesse et Éducation populaire*
- Ressources FONJEP : <https://www.fonjep.org/modeles-socio-economiques/ressources>
- Ressources ChairESS : <https://enp.charess.org>

2

# Focus sur les associations Jeunesse & Éducation Populaire

## LES RECHERCHES ACTIONS PORTÉES PAR LE FONJEP SUR LES MSE DES ASSOCIATIONS JEP

Le Fonjep, en lien avec le Cnajep, a initié dès 2017 des réflexions sur les MSE des associations JEP. Après une étude auprès plus de 4 000 structures JEP, un projet d'ampleur a été conçu pour alimenter les réflexions des associations sur cette thématique structurante. Le cœur de ce projet a résidé dans la réalisation de **4 recherches actions**, menées pour nourrir la réflexion et l'action sur ce sujet en menant des travaux sur le terrain et pour le terrain.

### 4 typologies de chercheurs

- Le LISRA
- Le Rameau
- Atémis
- La FMSH

### 4 prismes d'analyse

- Le territoire (17 structures)
- Les associations locales d'un même territoire (10 structures)
- Les têtes de réseau régionales ou départementales (12 structures)
- Les associations locales de différents territoires (6 structures)

### 4 démarches

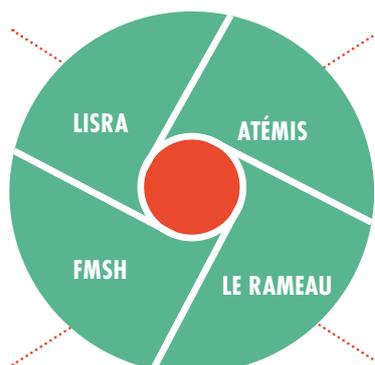
- L'animation d'un collectif d'associations sur le territoire
- La démarche de réflexion collective et les diagnostics individuels
- Le parcours collectif d'expérience et d'accompagnement
- L'étude sur la base de l'analyse de cas individuel

### 4 objectifs

- Autour d'une dynamique de territoire faire émerger de nouveaux MSE
- Identifier les leviers de mise en place de MSE durables pour les associations
- Outiller les têtes de réseaux territoriales pour leur permettre d'analyse et transformer leur MSE
- Identifier les leviers de développement des associations Jep

## DES POINTS DE DÉPARTS DIFFÉRENTS, LA DÉFINITION DES MSE

Une notion de modèle économique de territoire dans lequel s'inscrivent **les associations**



Une vision du modèle économique intégrant les modes de production de la structure dont **le cœur est le travail** (salarie ou bénévole)

Une notion de « modèle socio économique » ou structuration des moyens au service du projet composé **des richesses humaines, des ressources financières, des interactions avec l'écosystème**

## DES POINTS DE CONVERGENCE DANS L'ANALYSE DES MSE DES ASSOCIATIONS JEP



### Le MSE est au service du projet associatif

Le modèle socio-économique est l'énergie nécessaire au fonctionnement du moteur associatif mais elle n'est pas le moteur des associations.



### Les richesses humaines, énergie première du moteur associatif

Au-delà des logiques financières, cette énergie s'incarne d'abord dans la capacité à mobiliser des richesses humaines.



### Analyser la valeur créée plutôt que les coûts...

Pour développer une analyse opérante du MSE, il est nécessaire de dépasser la question des coûts pour aborder la question de la valeur créée par le projet associatif : valeur créée pour les parties prenantes, valeur créée pour le territoire.



### ...et analyse les coopérations et interactions avec l'écosystème...

Dans ce cadre, l'analyse de la question des interactions ou coopérations de chaque structure avec son écosystème ou ses parties prenantes est clé pour analyser cette valeur et ainsi (re) définir son modèle socio-économique.



### ...pour (re)penser son modèle socio-économique un « modèle » unique et propre à chaque association

C'est à chaque association de construire/inventer son propre modèle socio-économique qui sera nécessairement unique. Les modélisations et typologies doivent servir de balises ou sources d'inspiration des réflexions de chacun.

### POUR ALLER + LOIN

- Fiche repère 3/3: *Pourquoi engager une réflexion sur son MSE ?*
- Ressources FONJEP (expérimentations et spécificités) : <https://www.fonjep.org/modeles-socio-economiques/experimentations>

3

# Pourquoi engager une réflexion sur son MSE

## REPRENDRE LA MAIN SUR SON MSE ET GAGNER EN POUVOIR D'AGIR

### 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



**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 questionné 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.

#### RETOUR D'EXPÉRIENCE



**Marion Henry**

Directrice Générale de l'UDAF Somme



**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, maîtriser son MSE devient un élément stratégique pour nos échanges avec les partenaires.

### 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 connaît 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.

### 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.

#### 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.

### 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.