



Restitution de la 4^e édition
sur le thème

« L'évolution des modèles socio-économiques des associations »



*Agir pour le
développement humain*
FONDATION PIERRE BELLON



PROGRAMME DE LA JOURNÉE

« L'évolution des modèles socio-économiques des associations »

Jeudi 3 octobre 2019

9h00 — 17h00

La Maison de la Recherche,
54 rue de Varenne, 75007 Paris

9h00-9h30 : Accueil des participants

09h30-09h45 : Ouverture

- **Mot d'accueil par Nathalie Bellon-Szabo**, Présidente de la Fondation Pierre Bellon et **Romain Le Chéquer**, Directeur
- **Introduction de la journée par Franck Pruvost**, Sensitive Ways, Animateur de l'événement et par **Olivier Lenoir**, Fondateur de l'association Osons Ici et Maintenant, co-animateur

09h45-11h15 : « Les modèles socio-économiques des associations et leur évolution »

- **Table ronde introductive modérée par Franck Pruvost, avec :**
 - **Yannick Blanc**, Président du Carrefour des innovations sociales et Vice-président de La Fonda, laboratoire d'idées au service du monde associatif
 - **Cécile Leclair**, Directrice générale de l'AVISE, Agence d'ingénierie pour développer l'Économie sociale et solidaire (ESS)
 - **Ludovic Donnadiou**, Expert-comptable et commissaire aux comptes, dirigeant co-fondateur de Donnadiou & Associés
- **Questions/réponses**

11h15-11h45 : Pause

11h45-13h00 : « Etude de trois cas d'évolution de modèles socio-économiques »

- **Table ronde modérée par Olivier Lenoir, avec :**
 - **Frédéric Bardeau**, Président et co-fondateur de Simplon.co
 - **Mathieu Azzouz**, Gérant Impact Investing de la société d'investissement Amundi
 - **Chantal Mainguené**, Présidente et Fondatrice du Réseau Môm'artre
 - **Martine Roussel-Adam**, Présidente de l'association Chemins d'enfances

- **Isabelle Chebat**, Présidente de l'association Citoyenneté Possible
- **Lydia Malineau**, Directrice de l'association Citoyenneté Possible
- **Fabrice Teicher**, Consultant du secteur associatif

• Questions/réponses

13h00-14h30 : Déjeuner

14h30-15h30 : « Ateliers d'inspiration 1 »

15h30-16h30 : « Ateliers d'inspiration 2 »

Choix de 2 ateliers parmi les 4 thématiques :

- **Atelier 1 : Gouvernance partagée et engagement des salariés**
Animé par **Olivier Lenoir** d'Osons Ici et Maintenant avec le témoignage de **Chantal Mainguené**, Présidente et **Bénédicte Fossard**, Directrice du Réseau Môm'artre
- **Atelier 2 : Modèle associatif et diversification des ressources**
Animé par **Baptiste Marin** d'Osons Ici et Maintenant avec le témoignage de **Wilfried Meynet**, avocat spécialisé en droit associatif
- **Atelier 3 : Garder le cap et requestionner sa stratégie**
Animé par **Simon Leurent** d'Osons Ici et Maintenant avec le témoignage de **Fabrice Teicher**, consultant du secteur associatif
- **Atelier 4 : Alliances, partenariats et levier de développement**
Animé par **Vincent Raineau** d'Osons Ici et Maintenant

16h30-16h45 : Trocs de contacts

16h45-17h00 : Synthèse et conclusion de la journée par Franck Pruvost et Romain Le Chéquer

La Fondation Pierre Bellon remercie chaleureusement l'ensemble des intervenants et les animateurs de la journée.





Sommaire

Sommaire	3
Ouverture	4
Mots d'accueil	4
Introduction de la journée	7
Les modèles socio-économiques des associations et leur évolution	10
Etude de trois cas d'évolution de modèles socio-économiques	18
Premier cas : Simplon	19
Deuxième cas : alliance entre Môm'artre et Chemins d'enfances	21
Troisième cas : Citoyenneté Possible	23
Ateliers d'inspiration	25
Atelier 1 : Gouvernance partagée et engagement des salariés	25
Atelier 2 : Modèle associatif et diversification des ressources	26
Atelier 3 : Garder le cap et requestionner sa stratégie	27
Atelier 4 : Alliances, partenariats et levier de développement	29
Liens utiles	33



Compte rendu de la matinée

Ouverture

Franck PRUVOST

Consultant en développement humain et animateur



Franck PRUVOST souhaite la bienvenue aux participants. A ses débuts, chacun, dans sa vie, se cherche un modèle. L'individu progresse, acquiert de l'expérience et comprend qu'il ne faut pas se chercher un modèle, mais « **construire** » **son modèle**. Franck PRUVOST souhaite une nouvelle fois la bienvenue aux participants à cette quatrième rencontre des partenaires de la Fondation Pierre Bellon sur le thème « *L'évolution des modèles socio-économiques des associations* ». Cette rencontre se déroulera en présence de

Pierre BELLON. Franck PRUVOST cède la parole à la Présidente de la Fondation, Nathalie BELLON-SZABO.

Mots d'accueil

Nathalie BELLON-SZABO

Présidente de la Fondation Pierre Bellon



Nathalie Bellon-SZABO souhaite la bienvenue aux participants. Elle se réjouit de les accueillir dans ce magnifique cadre qu'est la Maison de la Recherche. Elle les remercie pour leur présence, donateurs, administrateurs, amis, membres de l'équipe de la Fondation, partenaires associatifs et acteurs de la solidarité et du développement humain. Elle rappelle qu'elle assume la responsabilité de Présidente de la Fondation depuis septembre 2018, date à laquelle Pierre BELLON en est devenu le Président d'honneur. Aujourd'hui, elle lui rend un hommage appuyé et sincère pour la vision qu'il a proposée, tout en rappelant qu'elle a pour mission de lui succéder et de mener à bien des actions au service de l'intérêt général. Ces actions consistent

essentiellement à soutenir des porteurs de projets, nombreux dans la salle, qui agissent en faveur du développement humain. Elle remercie son père pour l'ensemble de son œuvre et demande aux participants de l'applaudir.

Elle se présente. Elle a commencé sa carrière en 1987 dans la restauration commerciale de prestige. Elle est par ailleurs impliquée dans la promotion de la parité hommes-femmes, de la diversité et de l'inclusion dans l'entreprise. Sur le plan personnel, elle a éduqué cinq enfants. Echanger avec eux, maintenant jeunes adultes, est très enrichissant, car cette génération est



particulièrement attentive à la construction d'une société plus inclusive, au travail dans une entreprise qui ait du sens et à la protection de la planète. Ils la challengent très souvent.

Elle explique avoir accepté la présidence de la Fondation en raison des valeurs que celle-ci défend et promeut à travers l'ensemble des actions des associations. Ces valeurs sont centrales dans l'engagement de la famille Bellon et trouvent leur écho dans toute l'histoire de l'entreprise Sodexo, la **relation humaine au centre de ses services, l'amélioration de la qualité de vie des salariés et des clients et des communautés**. La Fondation, à travers le soutien de la Holding Bellon SA, est très heureuse d'accompagner ses partenaires afin de donner corps à ses valeurs sur le terrain, auprès des individus les plus en difficulté.

La réflexion de la journée, l'évolution des modèles socio-économiques des associations, est nécessaire et centrale afin de **penser l'avenir et d'envisager une action de long terme mise en œuvre par les structures pérennes et solides**. La Fondation mènera ces réflexions aux côtés des associations. Sa collaboration avec 28 partenaires actuellement sous convention, très divers dans leurs objectifs et leurs modèles, est un impact concret pour 200 000 bénéficiaires en 2018 dans une quinzaine de pays.

Elle tient à remercier les acteurs de proximité et de terrain pour le travail réalisé au quotidien au service d'une meilleure cohésion sociale et d'un accompagnement adapté des plus vulnérables. Elle n'oublie pas l'équipe de la Fondation, qui organise cette rencontre depuis plusieurs mois, ainsi que les intervenants de la journée. Elle leur souhaite une rencontre fructueuse en échanges, partage d'idées et actions concrètes à poursuivre et à imaginer.

Elle cède la parole à Romain LE CHEQUER, le nouveau directeur de la Fondation, qu'elle se réjouit d'accueillir. Elle remercie également Julien CHAVANNE pour son engagement de huit ans auprès de la Fondation et demande à la salle de l'applaudir.

Romain LE CHEQUER

Directeur de la Fondation Pierre Bellon



Romain LE CHEQUER salue les participants et rappelle que cette rencontre occupe une place centrale dans l'agenda de la Fondation. Il fait part de sa joie de rencontrer les participants. Il explique avoir suivi un parcours universitaire généraliste sur les questions de droit, de sciences politiques et de relations internationales. En 2004, il a mis en place un projet d'ateliers d'écriture et d'illustration dans des établissements scolaires de plusieurs pays (Cambodge, Inde, Roumanie et France). Ce projet a été très enrichissant sur le plan humain. Il a ensuite été expatrié en Erythrée et y a dirigé l'Alliance Française. Il y a aussi soutenu des projets de développement local en lien avec l'Ambassade de France. Une mission similaire a ensuite été menée en République Démocratique du Congo, pays malheureusement laboratoire de l'aide internationale.

Il a, sur cet aspect, beaucoup appris de cette expérience.

De retour en France, il a travaillé au sein d'une ONG de développement, Planète Urgence, dont l'objet est le volontariat et la mobilité des collaborateurs, ainsi que des projets de reforestation. Il y a œuvré en tant que directeur des opérations.

Aujourd'hui, il est ravi de mettre ce parcours au service de la Fondation Bellon. Il remercie le conseil d'administration pour la confiance qui lui a été accordée. Sur un plan personnel, il est marié depuis peu et est père d'un enfant de deux ans.



En lien avec le conseil d'administration, le comité d'orientation et l'ensemble des équipes, il inscrira son travail dans la **continuité**. En effet, depuis plusieurs semaines, il découvre des pratiques de très grande qualité en interne. Il cite des **relations très humaines avec les porteurs de projet**, une qualité d'échanges, une **transparence**, des principes quotidiens de **proximité** et de **co-construction** et un **appui de long terme** pour mettre en œuvre des solutions aux problématiques actuelles et préparer l'avenir à travers les initiatives des associations.

Il rappelle quelques points d'attention centraux dans la sélection des projets : le **modèle économique** (clarté et pérennité du financement des structures) ; un soutien important pour répondre aux enjeux **d'essaimage** et de **mise à l'échelle** ; **l'impact social** et la culture de **l'évaluation** ; la valorisation des actions et des initiatives par la **diffusion de bonnes pratiques**.

Cette rencontre constitue ainsi l'occasion de partager les bonnes pratiques sur les modèles socio-économiques des associations. Les **richesses humaines** (incluant les salariés, les bénévoles et les services civiques), les **leviers financiers** (publics, privés, autofinancement) et les **alliances** en constituent les éléments centraux. L'enjeu sera la **cohérence** en interne entre tous ces choix opérés. L'occasion est donc donnée aujourd'hui aux participants de prendre du recul, de partager les questionnements et les solutions et d'initier des collaborations.

Il remercie les équipes de la Fondation qui ont préparé la rencontre de ce jour. Il remercie également Julien Chavanne, l'ancien directeur général qui a assuré une passation de très grande qualité, ainsi que Franck PRUVOST et Olivier LENOIR pour la préparation et l'animation de la journée.



Introduction de la journée



Franck PRUVOST, Sensitive Ways, Animateur de l'événement et Olivier LENOIR, Fondateur de l'association Osons Ici et Maintenant, co-animateur

Franck PRUVOST fait part de sa joie d'animer cette rencontre des partenaires. Cette journée est la quatrième édition des rencontres des partenaires. L'objectif de cet événement est de réunir les partenaires de la Fondation et de constituer un moment de partage autour d'un thème choisi en fonction des **préoccupations et des enjeux des partenaires**. Au-delà de ces enjeux, l'événement permet aux participants de se rencontrer, d'échanger, de confronter les expériences et d'envisager des collaborations. De belles histoires d'échanges et de collaborations se sont déjà construites par le passé. L'objectif est donc de **stimuler le travail en commun**, la réflexion et la qualité de suivi des projets et des expériences pour sans cesse enrichir les actions tournées vers le développement humain.

La matinée sera consacrée à des tables rondes introductives du sujet et à des échanges auxquels prendront part des experts et des responsables associatifs. L'après-midi permettra de partager les expériences, les cas et les problématiques. Cette année encore, deux tables rondes se succéderont le matin. La première portera sur les modèles socio-économiques des associations, la seconde sur les expériences (présentation de trois études de cas). A partir de ces illustrations, chaque structure doit trouver son modèle pour se développer sans se perdre.

Un sondage a été envoyé aux participants en amont de la rencontre. Il leur a été demandé de citer les cinq questions les préoccupant le plus. Les réponses ont été très riches. Elles ont repris des éléments attendus, mais aussi des surprises.

Cette journée sera co-animée par Olivier LENOIR. Ce dernier animera notamment la seconde table ronde. Olivier LENOIR a également coordonné la préparation, l'organisation et l'animation des ateliers de l'après-midi qui seront présentés ultérieurement aux participants.

Il accueille Olivier LENOIR pour l'interroger sur sa vision des modèles socio-économiques en sa qualité de responsable associatif. Un premier temps d'introduction sur le sujet a donc été construit avec lui. Sur la base de ce témoignage, la seconde table ronde a été préparée.

Ainsi, il lui demande sa définition du modèle socio-économique.

Olivier LENOIR répond qu'il baigne dedans au quotidien. Très souvent, il est question de modèle économique, plus rarement de modèle socio-économique. Or l'articulation entre la richesse humaine et le volet économique est très intéressante. Des fonds sont nécessaires pour développer les projets. Le modèle socio-économique consiste, pour une association fondée sur un objectif particulier, à préciser comment il est **possible de peser au maximum pour la cause souhaitée**. La difficulté consiste donc à **articuler** convenablement toutes les **parties prenantes** : les salariés, les bénévoles et l'ensemble des partenaires. Cette richesse



humaine doit permettre de déterminer les grandes orientations du projet, tandis que les revenus économiques doivent être équilibrés pour franchir avec succès les différentes étapes d'un projet.

Le **modèle socio-économique est évolutif et singulier**. Chaque association disposera de son propre modèle socio-économique. La clé de la réussite est d'avoir un temps d'avance dans son modèle socio-économique. Or l'association ne se pose pas toujours cette question à sa création. Trop souvent, elle ne se la pose que tardivement.

Franck PRUVOST lui demande pourquoi cette question est si importante pour les associations.

Olivier LENOIR explique que le modèle socio-économique constitue « les jambes » de l'association et lui permet ainsi d'avancer. Dans le contexte actuel marqué par la **raréfaction des fonds publics et de difficultés accrues à mobiliser les fonds privés**, disposer d'un modèle socio-économique stable, robuste et bien pensé est indispensable pour avancer dans les projets. Une association a besoin de fonds. Parfois, elle a tendance à se disperser pour récupérer des fonds et subir son modèle économique. Il n'est pas simple de réussir à conserver les motivations du projet tout en évitant de subir les financements.

Ainsi, les **associations sont perçues de plus en plus par les pouvoirs publics comme des délégataires de service public**. Les associations disposeront alors d'une liberté moindre dans l'expression de leur apport et de leur singularité. Un modèle socio-économique robuste permet au contraire d'inspirer les politiques publiques plutôt que de subir les financements publics. **L'enjeu d'un modèle socio-économique stable est donc d'inspirer**. Une association, aussi puissante soit-elle, reste modeste dans son action. En revanche, sa force peut être d'inspirer les politiques publiques.

Franck PRUVOST note que des associations « *marchent à côté de leurs pompes* ». Elles sortent de leur sillon pour des motifs financiers. Il est donc fondamental de garder le cap, tout en trouvant les moyens d'atteindre ce cap. Il s'enquiert des moyens permettant à une association de **garder son cap** et de construire son modèle socio-économique.

Olivier LENOIR explique que certaines associations, soumises à des pressions et à des urgences, sont parfois contraintes de sortir de leur sillon. Un accompagnement par des acteurs tels que la Fondation BELLON permet de prendre le temps de la réflexion. Les associations doivent aussi passer du rafting à l'aviron. Le rafting, qui consiste à attraper toutes les opportunités qui se présentent, est épuisant au bout de quelques années, mais il permet cependant d'être agile et de repérer des points d'appui. Il faut ensuite parvenir à le transformer en aviron, car cela structure l'association et lui permet de garder le cap. L'apprentissage se fait par l'expérience et implique de passer par des moments de rafting.

Franck PRUVOST considère que le rafting permet de suivre le courant. La construction d'un modèle permet de trouver une capacité d'agir pour impacter le courant et avancer même en cas de courant contraire, grâce à une vision claire de l'objectif poursuivi. Olivier LENOIR le confirme.

Franck PRUVOST estime que ce propos est très proche de la **pensée stratégique** accompagnant la mise en place d'une entreprise. L'association n'est pas une entreprise comme les autres, mais elle est aussi une entreprise. En effet, elle s'appuie sur une vision entrepreneuriale et sur une stratégie. Cette stratégie sous-entend des objectifs, une vision, un positionnement clair et la mise en œuvre de moyens. Cette vision se construit notamment en fonction de l'environnement. Des **moyens organisationnels, structurels et de gouvernance**, mais aussi en **ressources humaines** et en **financement** doivent être déployés pour mettre en œuvre la stratégie. Des questions se posent également en termes de **communication** : Comment vendre son impact ? Comment communiquer pour montrer sa performance ? Des questions portent également sur les alliances et sur l'implantation dans les territoires (logique de coopération). Ainsi, la construction d'une stratégie est centrale.

Ces propos se retrouvent dans les cinq questions centrales soulevées par les participants dans le cadre du sondage évoqué précédemment. En cinquième position, se retrouve la question «



Comment avancer dans un environnement de plus en plus complexe ? » ; en quatrième position, « Comment ne pas se perdre dans son développement, comment assurer sa croissance sans sortir de son sillon ? » ; en troisième position, un sujet important pour tous, « Alliances, partenariats : comment, pourquoi ? » ; en deuxième position, « Ressources humaines, gestion des salariés et des bénévoles, pour soutenir la réussite du projet associatif » ; en première position, « Comment augmenter et diversifier les financements ? ».

Olivier LENOIR estime que la première question, relative aux financements, est indissociable des quatre autres questions. En effet, la création de richesse découle aussi de la capacité des associations à diversifier leurs ressources. L'association peut proposer ses actions en faveur de publics jeunes ou sans emploi à d'autres organisations en capacité de les monétiser et de les payer. Les associations peuvent marcher sur deux jambes : un volet associatif associé à une entreprise sociale. Ainsi, le modèle économique sera fluidifié. L'association disposera alors de l'impact et des moyens au service du projet.

Franck PRUVOST le remercie pour cet échange.



Les modèles socio-économiques des associations et leur évolution

Table ronde introductive animée par Franck PRUVOST

Participent à la table ronde :

Yannick BLANC

Président du Carrefour des innovations sociales et Vice-président de La Fonda

Cécile LECLAIR

Directrice générale de l'AVISE, Agence d'ingénierie pour développer l'Economie sociale et solidaire (ESS)

Ludovic DONNADIEU

Expert-comptable et commissaire aux comptes, dirigeant co-fondateur de Donnadieu & Associés



Franck PRUVOST accueille les trois participants à la table ronde. Il leur propose d'évoquer successivement plusieurs questions : **comment construire le modèle ? comment le faire évoluer et comment se faire accompagner ?** Il leur demande au préalable s'ils souhaitent réagir à l'échange qui vient d'intervenir entre Olivier Lenoir et lui.

Cécile LECLAIR se présente, elle est directrice générale de l'AVISE. Elle souhaite insister sur le fait que **le modèle socio-économique est constitué de moyens au service d'un projet stratégique**. Il faut systématiquement se poser la **question du projet et du but**. Dans un contexte dans lequel les pouvoirs publics insistent de plus en plus sur le modèle économique, il est question d'hybridation des modèles et de **recherche de ressources variées**, mais les modèles ne doivent pas constituer un objectif à part entière. Ils doivent rester un moyen au service du projet. Ainsi, il ne faut pas oublier le projet. Certaines actions, bien que pourvoyeuses de financements, pourraient être très chronophages et déstabiliser l'organisation de la structure. En conclusion, le modèle doit rester un moyen au service du projet.

Yannick BLANC partage le point de vue selon lequel le modèle socio-économique repose sur trois composantes : les ressources humaines, les ressources financières et les alliances. Le management des bénévoles constitue un savoir-faire particulier et n'est pas toujours mené avec soin. La **stratégie d'alliances** et la **constitution d'une communauté d'action** demandent également une réflexion particulière.

S'agissant des financements, cinq ou six financeurs étaient dénombrés il y a dix ans à La Fonda. Aujourd'hui, quarante lignes de financement sont comptabilisées. En travaillant dur, il est donc possible d'être convaincant auprès des financeurs. Il a été possible d'accroître la part des financements publics en proposant aux acteurs publics des prestations correspondant à leurs besoins. Pour aller chercher des financements, des ressources humaines sont nécessaires. Cependant, **les partenaires financiers publics et privés accompagnant les associations dans le déploiement de leur stratégie manquent trop souvent à l'appel**. Les



associations sont poussées à sortir de leurs rails précisément parce qu'il faut s'adapter à la demande.

Dans la stratégie d'alliance, un enjeu est essentiel : **il convient d'essayer de construire la confiance et la conviction sur la cohérence de sa stratégie**. Malheureusement, très peu de financeurs raisonnent de la sorte pour accompagner une association sur l'ensemble de sa stratégie. Il faut donc dialoguer sur la cohérence et la lisibilité des stratégies.

*Franck PRUVOST s'interroge sur le **fractionnement des financements**. La coopération entre financeurs devrait précisément permettre de construire la cohérence et l'accompagnement global.*

Yannick BLANC estime que **les financeurs doivent s'interroger sur leur propre vision de l'efficacité, de la performance et de la cohérence**. L'envie de coopérer existe. Néanmoins, il faut que chacun s'interroge sur la cohérence de ses propres actions.

Ludovic DONNADIEU se présente, il est expert-comptable et commissaire aux comptes. Il dirige depuis onze ans un cabinet d'audit dédié exclusivement au secteur de la solidarité internationale. Ainsi, celui-ci ne travaille qu'avec des ONG (généralement internationales), des bailleurs de fonds publics et des fondations privées. Il dispose donc d'une vision large sur les problématiques rencontrées par les associations, notamment en matière de financements.

S'agissant de la question du modèle socio-économique, il considère que **les moyens doivent être au service d'une cause**. Le **capital humain** et le **capital financier** doivent être mis en relation harmonieuse pour servir un objectif. La difficulté consiste à mettre en rapport le capital humain et le capital financier dans un souci de **pérennité** et sans trahir son objet social. L'objectif est de respecter l'objet social et de faire en sorte qu'il soit le plus impactant possible à long terme. La pérennité d'une structure, association comme entreprise, repose sur l'harmonie de ses composantes. Concernant la question des alliances, il faut s'attacher à l'équité des parties. Chaque partie doit avoir un intérêt dans l'opération.

*Franck PRUVOST souligne que le fractionnement des financements est à relier à l'objet social. Ainsi, la **définition de l'objet social est parfois trop large**. Il serait préférable de le définir plus clairement.*

Ludovic DONNADIEU partage le point de vue selon lequel une association n'est pas une entreprise statutairement, mais peut s'y apparenter sur certains aspects. Concernant l'objet social, il convient effectivement d'être le plus précis possible. Son cabinet l'a été, puisqu'il est dédié à la solidarité et refuse toute collaboration ne s'inscrivant pas dans ce cadre. Plus une structure est ciblée, plus le champ des possibles s'ouvrira. Aujourd'hui, la tendance est de croire que plus une structure est large, plus ses activités seront nombreuses. A l'inverse, Ludovic DONNADIEU croit à la **spécialisation et au recentrage de la cible**. Plus une association sera précise, plus elle développera son **expertise**, plus **elle se différenciera** des autres et plus elle sera **incontournable** dans son secteur.

Cécile LECLAIR indique que **l'AVISE** est une agence d'ingénierie qui accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire. L'objectif est de **produire de l'outillage accessible à tous**, pour toutes les phases de développement et de consolidation de la structure, et d'animer des communautés d'acteurs d'accompagnement. **L'enjeu principal porte sur la méthode**. Les outils de l'entreprise, le *business model* et le canevas, sont applicables à une entreprise de l'économie sociale et solidaire et à une association. L'objectif pour une entreprise sera de créer de la valeur économique afin d'en tirer le plus grand profit possible. Dans une **entreprise de l'économie sociale et solidaire ou une association**, l'objectif sera de **créer de la valeur économique, mais aussi sociale, sociétale et environnementale**, tout en recherchant la pérennité et la maximisation de l'impact social.



S'agissant des enjeux relatifs à la recherche de financements, l'association s'appuie parfois sur les cotisations. Elle doit alors mettre en place un modèle économique grâce aux cotisations. Elle conserve une liberté d'action et de défense de certaines causes. D'autres associations tirent l'essentiel de leurs financements de revenus d'activités. Ces revenus consistent à vendre ses prestations à ses bénéficiaires. Les revenus d'activité comprennent également les prestations vendues à des entreprises, ainsi que les commandes publiques. Certaines associations ont vocation à être délégataires de service public. Une telle fonction ne doit pas nécessairement être perçue négativement si telle est la mission de l'association.

L'innovation sociale est une notion sans cesse mise en avant. Certaines structures associatives mènent des maraudes, ce qui n'est pas socialement innovant, mais pourtant très utile.

Enfin, le dernier modèle est basé sur les tiers financeurs (mécénat, philanthropie). Outre le fait que la subvention publique diminue, son caractère pluriannuel s'estompe, ce qui réduit la visibilité pour les associations. De plus, les subventions sont de plus en plus basées sur les appels à projets. Ces projets sont généralement chronophages pour les associations.

*Franck PRUVOST souligne qu'une association cherche des financements pour servir ses objectifs. Des dilemmes sont inévitables : **par quoi commencer ?** Une association peut envisager de rechercher des financements pour mettre en œuvre ses idées, mais on lui répondra souvent que ses actions doivent avoir démarré pour que des financements puissent être versés. **Les associations ont donc besoin d'une méthodologie.***

Yannick BLANC souhaite exprimer deux désaccords avec Ludovic Donnadié sur la comparaison entre l'association et l'entreprise. Toutes deux partagent la nécessité de la rigueur, de la compétence et de la gestion professionnelle. Il existe **deux différences** fondamentales entre l'entreprise et l'association : **la quasi-totalité des associations ne disposent pas de fonds propres**. Des **outils existent** pourtant pour constituer des fonds propres dans les associations, notamment les **titres associatifs**, mais ils ne sont **pas utilisés**, car ils n'intéressent personne. En outre, **une entreprise peut s'endetter** pour mener à bien son idée. Aujourd'hui, les entreprises qui fascinent le marché sont notamment les grandes plateformes numériques et ne rapportent pas d'argent. Elles sont constituées de pyramides d'endettement. **Les associations ne peuvent pas appliquer ce modèle. Elles doivent prouver la pertinence et l'efficacité de leur projet avant de lever le moindre centime.** Au démarrage, elles doivent donc s'appuyer sur les ressources humaines, bénévoles, pour faire la preuve de la pertinence de leur concept. Sans endettement et sans fonds propres, les **associations ne disposent pas non plus de trésorerie**. Elles doivent démarrer les projets avant d'avoir touché les subventions. Les associations courent après les financements. Certaines associations ont dû déposer le bilan parce que certains financements ont été modifiés ou retardés.

Par conséquent, **il faut prôner la rigueur dans la construction du modèle économique des associations, mais aussi pour ceux qui financent les associations.**

Ludovic DONNADIEU affirme qu'ils ne sont pas en désaccord. Son propos ne consistait pas à affirmer que les associations et les entreprises relèvent du même modèle. En tant que commissaire aux comptes, il certifie les comptes d'ONG internationales tirant l'essentiel de leurs revenus de subventions publiques. Son travail consiste notamment à veiller à la continuité d'exploitation de l'association.

Il partage les propos qui ont été tenus. **La question de la dépendance est centrale** : il faut éviter à tout prix la dépendance, **notamment vis-à-vis des pouvoirs publics**. Il convient de distinguer les tailles de structures, les objectifs et les moyens que les associations entendent y assigner. Une petite association de quartier et une grande association internationale ne sont pas aussi agiles l'une que l'autre. Elles ne disposent pas des mêmes moyens et des mêmes objectifs.



S'agissant de la dépendance financière, la subvention publique peut poser problème. Les bailleurs de fonds n'analysent pas systématiquement la **capacité des structures** à bénéficier de fonds publics et à les gérer en bonne intelligence et de manière rigoureuse. La bonne gestion, hormis l'intérêt du projet associatif, repose aussi sur la solidité financière. Une association devrait démontrer qu'elle a la capacité de poursuivre ses activités même si elle devait ne plus toucher l'une de ses subventions.

Le caractère non-lucratif des associations est dévoyé. Pour constituer de la trésorerie, il faut dégager des excédents financiers, surtout en phase de croissance. Ces excédents permettent d'assurer la solidité et la pérennité de l'association.

*Franck PRUVOST en déduit que cette **sensibilisation des financeurs à la vigilance** se double d'une **sensibilisation des associations à la nécessité de dégager des excédents**. Il s'interroge sur le pouvoir d'action des associations pour développer un modèle solide tout en poursuivant leur objectif.*



Pierre BELLON rappelle que malgré les situations d'endettement des Etats dans le monde, des financements restent tout de même disponibles pour les associations. Les experts réfléchissent à la question de savoir si s'adresser à des fonds publics coûte plus ou moins cher.

*Franck PRUVOST considère que cette intervention inattendue rappelle les vraies **priorités**. Il est important de dialoguer et d'apporter des réponses aux représentants des associations présents dans la salle.*

*Il interroge Yannick Blanc sur les réponses concrètes qu'il est possible d'apporter aux questions portant sur la **chaîne de valeur**.*

Yannick BLANC souligne qu'il expérimente une démarche pour rendre visible et mesurable le fait que l'activité d'une association est créatrice de valeur. Il évoquait, lors de sa précédente intervention, le levier d'endettement des *start-ups*. Ainsi, le processus de spéculation boursière est marqué par une forte destruction de valeur.

Il y a quelques années, un groupe de travail avait été constitué au sein de la Fonda et avait porté sur le modèle économique des associations. Les responsables associatifs ne vivaient les questions financières que comme une contrainte : les associations devaient nécessairement se soumettre aux règles, au fonctionnement et aux exigences des financeurs. Ils n'envisageaient jamais **d'intégrer le champ de la création économique de valeur de manière active, offensive et volontaire**. Il était donc pertinent d'essayer de **construire un outil** permettant de démontrer aux associations qu'elles sont créatrices de valeur.

En ma qualité d'ancien fonctionnaire et d'ancien préfet, j'ai ainsi bien conscience du fait que les associations sont créatrices de valeur. Dans de nombreux champs du social et de l'éducation en particulier, l'action des pouvoirs publics est impossible sans appui des partenaires associatifs. Pour répondre à des enjeux urgents ou innovants, les pouvoirs publics se tournent toujours vers les associations. Cela démontre que les associations sont créatrices de valeur.

Une association peut être soumise à une analyse de chaîne de valeur. La valeur n'est pas créée à un seul endroit de la chaîne, mais dans l'ensemble de cette dernière. La différence entre l'acteur social et l'entreprise est la suivante : au bout de la chaîne de valeur se retrouve le profit pour l'entreprise, et l'excédent comptable pour l'association. Cependant, **la valeur créée par l'association ne se limite pas à cet excédent comptable. Elle se diffuse dans la société. Elle régénère et alimente le bien commun**. En mobilisant du bénévolat, l'association utilise une ressource diffuse de la société, et à son tour réalimente la ressource commune. Cette création de valeur se mesure.



Dans notre travail, l'analyse de la valeur n'est pas conduite par un expert ou un cabinet mandaté par un financeur. Un travail de décomposition des activités est mené à bien. En lien étroit avec les équipes de l'association, l'objectif est d'analyser les activités, d'établir la cartographie des partenariats et de comprendre la valeur de ce qui est échangé par l'association avec ses partenaires. A titre d'illustration, un centre social propose de l'aide aux devoirs. Il crée de la valeur pour le collège situé à proximité. Cette valeur ne se mesure pas en euros, mais en termes de réputation du collège et de sa capacité à entretenir la mixité sociale.

Franck PRUVOST estime qu'une association doit revenir à la réflexion stratégique sur la valeur. Celle-ci doit déterminer l'élément sur lequel elle propose la plus grande valeur ajoutée. A partir de là, elle doit s'insérer dans une chaîne de valeur. Franck PRUVOST en conclut que la coopération, les alliances et les partenariats sont indispensables aux associations.

Yannick BLANC souligne **qu'une association est toujours insérée dans un écosystème**. Si les relations partenariales sont construites dans une réflexion stratégique, il est plus facile d'identifier la valeur que crée l'association. Ce point constitue le principal enjeu d'accompagnement des associations. **Bâtir une démarche stratégique et identifier ses atouts stratégiques demandent du savoir-faire**. Certains organismes tels que l'AVISE aident les associations à construire leur démarche stratégique. L'idée est relativement nouvelle mais fait son chemin. La notion de stratégie a longtemps été refoulée par les associations au motif qu'elle provient du monde de l'entreprise.

Cécile LECLAIR confirme que des outils et des dispositifs d'accompagnement permettent de mener ces démarches stratégiques et de travailler sur les modèles. A titre d'illustration, le **centre de ressources « DLA Environnement »** a créé un site Internet qui reprend la déclinaison de ces questions de financements, de ressources humaines et d'alliances en fiches outils et en vidéos.

Des rapports sur la création de valeur sont disponibles sur le site de l'AVISE. Celui-ci propose également des outils et des descriptions de méthodologies pour travailler sur ce sujet. En outre, en juin dernier, un document a été produit sur les modèles économiques innovants dans les phases de changement d'échelle.

En termes d'accompagnement, le site de l'AVISE met à disposition des cartographies des acteurs de l'accompagnement et un dispositif intitulé « **plateforme HUBESS** ». En répondant à cinq ou six questions, il est possible d'être orienté vers des accompagnateurs pertinents en fonction de son stade de développement, de son secteur d'activité et de sa principale problématique.

Le principe du DLA consiste à rencontrer un chargé de mission DLA. 220 chargés de mission sont présents sur l'ensemble du territoire. Le chargé de mission DLA réalisera avec l'association un diagnostic partagé de la problématique rencontrée par l'association. En effectuant ce travail, il apparaît souvent que la problématique est plus large que celle initialement soulevée. Le DLA a ensuite la possibilité de financer quelques jours de conseil. Pour rappel, le DLA est une politique publique inscrite dans la loi. Cette dernière part du principe qu'une association ne dispose pas toujours des moyens de se faire financer des missions d'accompagnement et de conseil. Le dispositif permet précisément de financer des jours de conseil. **Des milliers de cabinets de conseil sont répertoriés et peuvent être mobilisés par le DLA pour accompagner l'association**. De même, des dispositifs permettant d'accompagner les associations dans leur phase de changement d'échelle ont été cartographiés.

Pierre BELLON fait observer les incidents lors de la dernière session du baccalauréat. Les dérives du système éducatif actuel sont inadmissibles. Il n'est en effet pas étonnant de voir de plus en plus de jeunes poursuivre des études en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis.



*Franck PRUVOST souligne la nécessité de s'ancrer dans le concret, dans le dialogue et dans l'écoute. Il demande aux participants à la table ronde si les patrons d'association peuvent **réussir seuls**, ou s'ils doivent nécessairement se placer dans une **logique de dialogue**.*

Cécile LECLAIR estime que les enjeux de gouvernance sont fondamentaux. Associer les parties prenantes au modèle socio-économique est incontournable. Les associations doivent se mettre en position d'échanger avec elles. Elles peuvent ainsi leur montrer leur valeur et trouver des solutions.

Yannick BLANC affirme que dans les associations, il n'existe pas de patron. **Lorsqu'un président d'association se prend pour un patron, l'association est en danger.** Il convient de remplacer la notion de *leadership* par celle de **communityship**, à savoir la capacité à constituer et à **animer un collectif**. Sur ce point, il est possible que les savoirs faire de la gouvernance dans les associations soient en avance sur la gouvernance des entreprises.

1,3 million d'associations sont comptabilisées en France. Entre 22 et 25 millions de bénévoles s'engagent chaque année dans ces associations. Dans la mesure où l'essentiel de ces associations est dépourvu de ressources financières, la ressource humaine est donc au centre des associations. La gouvernance est assimilable à cette capacité à faire communauté. Le fait associatif est marqué par l'absence de frontière entre son cercle intérieur et son cercle extérieur. L'enjeu de la gouvernance est d'inclure davantage d'acteurs dans le cercle.

*Franck PRUVOST indique que cette notion de **communityship** est un facteur clé de réussite. La tentation de dériver vers le leadership d'une personne ou d'un groupe crée de vrais problèmes.*

Ludovic DONNADIEU souligne que l'attractivité est un facteur clé de la réussite et de la pérennité. Le bénévolat dans le milieu associatif est une force, mais n'est pas souvent assez considéré comme une faiblesse potentielle. L'entreprise ne bénéficie pas du bénévolat, mais choisit soigneusement ses équipes, en fonction d'une complémentarité de profils, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble. Les associations peuvent avoir tendance à faire du social à l'intérieur de l'association au préjudice du social qu'elles mènent à l'extérieur de l'association. La gouvernance est donc fondamentale. **Pour durer, il faut être attractif à tous les niveaux.** Il faut savoir constituer une **équipe complémentaire et pertinente**.

Franck PRUVOST invite les participants à poser leurs questions.



Christelle MESLE-GENIN (JobIRL) souhaite réagir sur deux points. S'agissant de la vision macroéconomique du sujet, elle fait observer que la France dépense 25 % de plus que ses revenus fiscaux. Le déficit est donc réel. Elle souhaite donc évoquer l'évaluation des politiques publiques. Elle cite l'exemple des stages des élèves de 3^{ème}. Le gouvernement a lancé l'année dernière une nouvelle plateforme pour que les élèves de REP+ trouvent un stage. Cette plateforme est payée très cher par l'Etat. De surcroît, des associations disposaient déjà de plateformes qui fonctionnaient. Le problème ne se limite pas à l'Etat, puisque tous les départements français créent leurs plateformes. Le **millefeuille administratif** français pose ainsi problème. L'évaluation des politiques publiques n'est pas convenablement réalisée en France. Si le travail des associations était mieux évalué, il serait possible de **réallouer plus efficacement l'argent de l'Etat**. L'Etat souhaite maîtriser les bases de données, mais cela coûte très cher et n'est pas toujours réalisé de manière efficace.

Par ailleurs, s'agissant de l'innovation sociale, le digital est souvent mis en avant. Elle rappelle que la plateforme dont elle a la charge, JobIRL, n'a pas la possibilité de lever des fonds et doit s'autofinancer. **L'Etat demande des modèles innovants, mais les écoles ferment leurs**



portes aux acteurs qui ne seraient pas purement associatifs. Ainsi, le système est marqué par de nombreux blocages.

Yannick BLANC considère que cette intervention est susceptible de générer de longues réflexions. Il réaffirme qu'il est nécessaire de se doter d'outils pour analyser la création de valeur. La Cour des comptes dispose d'outils pour analyser les dépenses publiques, mais n'est pas capable de mesurer la valeur créée par l'argent dépensé. Il en découle que **les politiques publiques sont axées sur l'économie des moyens et jamais sur l'atteinte des résultats.** S'agissant de l'incendie de Lubrizol à Rouen, le gouvernement a mis six jours à obtenir la liste des produits stockés dans cette entreprise. La mission parlementaire devrait s'intéresser à l'évolution des effectifs des installations classées de Rouen au cours des dix dernières années. A cause de politiques d'économies et de suppressions de postes de fonctionnaires, **les moyens de constitution de connaissances ont disparu**, alors qu'ils constituaient la force centrale de l'Etat. Sans moyen de connaître, il n'est plus possible d'être pertinent dans ses politiques et de mesurer leur effet.



Marc VANNESSON s'interroge sur la **notion de gratuité.** Les associations doivent se doter de modèles économiques, mais cette dynamique ne doit pas faire oublier la notion de gratuité. Il précise que dans son association, les questions d'éducation sont centrales. Passer gratuitement du temps avec un jeune représente une valeur qui n'est pas mesurable. En effet, un jeune en difficulté sera plus sensible à l'accompagnement désintéressé d'un bénévole plutôt qu'à celui d'un professionnel rémunéré. Cette question de la gratuité est aussi pertinente dans le monde de l'entreprise. Certes, le monde associatif a beaucoup à apprendre des modèles économiques du monde de l'entreprise. Inversement, l'entreprise a

besoin de découvrir l'importance de la gratuité : il est important de vouloir travailler avec passion et pour rendre les gens heureux, et pas uniquement pour remplir ses objectifs professionnels. **Le monde associatif doit se doter de modèles économiques sérieux, mais aussi porter l'importance de la gratuité dans la société et le monde économique.**



Yann LOTODE estime que la **création de trésorerie est possible** dans son association, La cravate solidaire, mais note que d'autres associations sont subventionnées à 100 %. Comment celles-ci peuvent-elles être accompagnées sur le volet de la création de trésorerie et sur le fait de dégager des bénéfices ? Souvent, **les associations qui réalisent du bénéfice se voient opposer le fait qu'elles n'ont pas besoin de financements.**

Ludovic DONNADIEU souligne que son travail de commissaire aux comptes ne consiste pas à aider les associations à lever des fonds. Il cite néanmoins l'exemple d'une grande ONG internationale qui a levé des titres associatifs. D'autres associations développent des activités lucratives. En tout état de cause, les **trois principaux leviers** sont **l'endettement bancaire** d'une part, **le développement d'activités commerciales** et le **dégagement de marges sur les subventions publiques** d'autre part.

Les fonds fléchés constituent toutefois un danger en matière de subventions publiques. Les subventions larges couvrant le fonctionnement des associations sont rares, mais existent. **Les fonds fléchés peuvent être dangereux pour les associations, car ils sont susceptibles de les étouffer.**

Pierre BELLON signale qu'en 1987, il a créé l'« **Association pour le Progrès du management** ». Des milliers d'individus ont assisté à la dernière convention pour apprendre comment un dirigeant d'entreprise peut créer des emplois. Cette association fonctionne très bien car la société française a besoin du réseau international de l'association pour le progrès



du management, notamment en cas de projet d'implantation à l'étranger. Ainsi, des moyens d'aider les chefs d'entreprise à développer leurs entreprises existent sans que cela ne coûte beaucoup d'argent.

*Franck PRUVOST remercie l'ensemble des intervenants et participants à la table ronde. Avant la pause, il accueille les animateurs des **quatre ateliers** qui se tiendront cet après-midi.*



Simon LEURENT indique qu'il animera l'atelier « **Garder le cap et requestionner sa stratégie** ». Cet atelier se tiendra en présence de Fabrice Teicher, qui partagera son expertise.

Baptiste MARIN animera l'atelier « **Modèle associatif et diversification des ressources** ». Il sera accompagné par Wilfried Meynet, avocat spécialisé en droit associatif. A l'issue de l'atelier, chaque participant repartira avec une microaction.

Vincent RAINEAU annonce qu'il animera un atelier « **Alliances, partenariats et levier de développement** ».

Olivier LENOIR sera en charge de l'atelier « **Gouvernance partagée et engagement des salariés** ».

Une pause se tient de 11 heures 25 à 11 heures 55.

Franck PRUVOST précise aux participants qu'ils doivent prendre un ticket de participation à chaque atelier auquel ils souhaitent prendre part cet après-midi. Pour rappel, chaque participant doit choisir deux ateliers parmi les quatre possibles.

Il cède la parole à Olivier Lenoir, qui anime la seconde table ronde.



Etude de trois cas d'évolution de modèles socio-économiques

Table ronde modérée par Olivier LENOIR

Frédéric BARDEAU

Président et co-fondateur de Simplon.co



Mathieu AZZOUZ

Gérant Impact Investing de la société d'investissement Amundi



Martine ROUSSEL-ADAM

Présidente de l'association Chemins d'enfances



Chantal MAINGUENÉ

Présidente et Fondatrice du Réseau Môm'artre



Isabelle CHEBAT

Présidente de l'association Citoyenneté Possible



Lydia MALINEAU

Directrice de l'association Citoyenneté Possible



Fabrice TEICHER

Consultant du secteur associatif





Olivier LENOIR souligne que les associations s'interrogent sur le développement sans compromission, sur les alliances fertiles pour faire plus avec moins, sur les difficultés inhérentes à leur modèle économique et sur leur stratégie. Aujourd'hui, trois retours d'expérience seront exposés. À la suite de la présentation d'un témoignage d'une dizaine de minutes, il sera possible de poser des questions.

Animation : Intervention de **Jean-Michel « CHERCHEURDOR »**, expert international en modèles économiques

« Ecoutez, je ne crois pas qu'il y ait de bons ou de mauvais modèle économique, moi si je devais résumer la chose avec vous aujourd'hui je dirai que c'est d'abord le fait de gagner de l'argent, de satisfaire à ses besoins de financement et d'investissement parce que lorsque l'on a le gout de la chose, la chose bien faite, le beau geste, lorsque l'on souhaite contribuer à l'émergence d'une société pérenne et inclusive, on ne trouve pas parfois, les ressources, les moyens qui nous permettent de grandir, de nous structurer et de durer dans le temps.

Alors bien sûr, certains vous diront qu'il est simple de résoudre cette équation en faisant porter le poids du financier à vos usagers, c'est le modèle B2B ou B2C, mais lorsque vos clients sont aussi vos bénéficiaires et qu'ils sont eux-mêmes en galère, cela ne satisfait guère votre envie révolutionnaire et vos pulsions égalitaires.

D'autres vous diront que c'est à l'état et à ses subventions de vous subvenir mais si vous misez seulement sur ces allocations, vous pouvez craindre le pire. Adieu veaux, vaches cochons, emplois aidés et autres conventions. Lorsque l'Etat se serre la ceinture, c'est votre projet qui entre dans le dur !

Les plus optimistes misent sur l'argent du cœur, les dons défiscalisables ou celui des « philanthropreneurs ». Là encore bon courage pour les dénicher, les fidéliser et les multiplier. Ces dons du cœur sont réjouissants mais quand on n'a pas les épinards à quoi bon s'acharner à rajouter du beurre dedans ?

Il y a les pragmatiques de l'ancien monde qui ne jurent que par les levées de fonds, vous savez cette formule magique qui fait pleuvoir les millions ! Il y a ceux qui ne jurent plus que par le « crowdfunding », le sponsoring, et puis il y a ceux qui exploitent le « greenwashing ».

Bref, vous l'aurez compris, pour éviter que votre projet ne se bride, pensez à votre modèle économique et rappelez-vous : le bonheur est dans l'hybride ! »

Premier cas : Simplon.co

Olivier LENOIR interroge Frédéric Bardeau sur l'**initiative Simplon**.

Frédéric BARDEAU répond que l'idée de Simplon est née en 2013, lorsque des centres de formation sont apparus aux Etats-Unis pour former des débutants à la **programmation informatique** en quelques semaines. Ces centres répondaient à une pénurie de talents identifiée dans la *Silicon Valley* depuis 2010. A l'époque, Simplon était une bande de *geeks* et a été stupéfaite par cette nouvelle méthode de formation. Elle a souhaité l'importer en France. Plusieurs initiatives similaires ont d'ailleurs vu le jour en 2013. L'objectif de Simplon était **d'adapter cette méthode de formation pour en faire un outil d'insertion professionnelle**. De nombreux postes de développeurs sont vacants, tandis que des individus souhaitent obtenir un emploi. La démarche a toutefois buté sur le problème de la gratuité.

Olivier LENOIR s'enquiert des **ambitions du début**.

Frédéric BARDEAU explique que le produit a été conçu avant le modèle économique nécessaire à sa pérennisation. La **gratuité de la formation était synonyme d'inclusion**. Tout le monde ne peut pas être développeur, mais les compétences nécessaires à ce métier se retrouvent chez de nombreux individus. Suite à la mise en place de la première formation, le projet s'est formidablement développé. En effet, la transformation numérique crée un besoin de



compétences dans le domaine du numérique. L'ambition initiale était simplement de mettre en place une école.

Olivier LENOIR s'enquiert de l'état d'avancement du projet à ce jour.

Frédéric BARDEAU annonce que 84 écoles Simplon ont été créées dans 18 pays. Simplon forme 2 000 personnes par an, avec un **taux d'insertion proche de 75 %**. Simplon s'appuie sur 280 collaborateurs. L'enveloppe de revenus de Simplon avoisine 18 millions d'euros six ans après sa création. En effet, **la méthode se réplique** parfaitement bien dans tous les pays du monde. Simplon a aussi découvert que les chômeurs n'étaient pas les seules personnes intéressées par la formation. En effet, les salariés ont également besoin de compétences numériques. Il convient de noter qu'il est nettement plus rentable de former un salarié qu'un chômeur. Enfin, **Simplon essaie de s'implanter auprès d'un plus grand nombre de territoires**, au bénéfice du public le plus large possible. A chaque fois, **elle s'efforce de trouver l'ingénierie financière qui permet ce développement**. L'ingénierie financière de Simplon est hybride.

Olivier LENOIR constate qu'un modèle hybride a été déployé. Il sollicite des précisions sur l'évolution du modèle économique retenu.

Frédéric BARDEAU répond que Simplon est une **entreprise sociale**, qui **cohabite** depuis le démarrage avec une association ultérieurement transformée en **fondation**. Le **modèle économique** de Simplon **change régulièrement**. La structuration juridique et fiscale retenue permet d'adapter le modèle économique. Simplon modifie très régulièrement ses structures. Au démarrage, 50 % des revenus étaient tirés des subventions, 50 % du mécénat. Au bout de deux ans d'activité, il a été possible de comprendre le fonctionnement de Pôle Emploi et des fonds de la formation professionnelle, et donc de compenser la gratuité des formations par des financements non directement liés au cœur de l'activité.

En outre, Simplon a inventé un système de subvention pour être subventionné par l'Etat. De nombreuses structures formant gratuitement des demandeurs d'emploi au numérique, **l'Etat a créé un dispositif de subvention et de labellisation, le grand label du numérique**. Ce label a ainsi été conçu pour Simplon et les acteurs exerçant des activités similaires.

Olivier LENOIR demande à quel moment Simplon s'est tourné vers Amundi pour lever des fonds.

Frédéric BARDEAU répond qu'au démarrage, **la levée des fonds visait à recapitaliser Simplon et à éponger les pertes importantes**. En 2017, à l'occasion du renouvellement des investisseurs, des investisseurs résolument tournés vers l'impact ont été choisis. Amundi en fait partie.

Olivier LENOIR demande à Mathieu Azzouz pourquoi Amundi investit dans des entreprises sociales telles que Simplon.

Mathieu AZZOUZ indique que son métier consiste à **identifier des entreprises non cotées présentant un fort impact social**. Amundi est ainsi en capacité d'investir dans une association. **L'impact social** est examiné prioritairement, **ce qui n'exclut pas la performance**. La loi sur l'épargne solidaire est très importante : lorsque le client confie 100 euros à Amundi, 10 euros doivent être investis dans un fonds dont les avoirs sont utilisés pour financer des structures telles que Simplon. L'impératif de dégager de la performance étant écarté, il est possible **d'investir sur le long terme et de se concentrer sur l'impact social**. Tout au long de l'implication d'Amundi dans un projet, Amundi s'intéresse à l'engagement sociétal, à l'analyse financière, à l'analyse d'impact et à la mesure de l'impact pour le restituer au client.

Olivier LENOIR signale que de nombreuses associations rencontrent des difficultés pour emprunter de l'argent auprès des banques. Il demande aux intervenants comment les associations peuvent se financer plus facilement.

Frédéric BARDEAU souligne que les associations peuvent **tordre le modèle associatif** pour disposer d'un système de revenus hybrides. Tout le monde peut comprendre qu'une



association doit être **créative tout en restant éthique**. Il demeure toujours une **séparation étanche entre les structures lucratives et celles qui ne le sont pas**.

Mathieu AZZOUZ souligne que les modèles de gouvernance hybrides se développent. A titre d'illustration, Amundi a investi dans une **entreprise** qui propose du logement en **habitat inclusif** pour des personnes handicapées. L'objectif de cette entreprise est de loger en colocation des personnes handicapées, avec la mise à disposition d'un accompagnement 24 heures sur 24. La gouvernance mise en place a consisté à **mettre immédiatement en place une association garante de l'objet social**, du recueil des loyers et du bien-être des bénéficiaires. Pour investir dans ce projet, Amundi avait besoin, en complément, d'une structure foncière pour porter l'immobilier. Enfin, deux structures composent la SA : une structure réalisant la promotion immobilière (identification des lieux, commercialisation) et un service d'accompagnement des personnes (société de services traditionnelle). Ce modèle a été dupliqué à d'autres situations. Ainsi, l'objet social est garanti par une association ; en parallèle, ce modèle permet de recueillir des investissements et d'ouvrir le capital à d'autres investisseurs.

Frédéric BARDEAU indique que l'essentiel des partenaires de Simplon sont des associations. Simplon **se bat pour qu'un statut de jeune association innovante soit mis en place**. Les associations ne peuvent pas constituer de fonds propres, mais sont parfois beaucoup plus innovantes que les *start-ups*.

Michèle PASTEUR s'interroge sur la mesure d'impact de Simplon, outre le retour à l'emploi.

Mathieu AZZOUZ souligne qu'Amundi s'intéresse à plusieurs indicateurs : le bénéficiaire final est un jeune peu diplômé ou en chômage de longue durée ; le service est gratuit ; il existe un engagement sur la parité hommes-femmes ; la structure a pour objectif de permettre un retour à l'emploi des personnes accompagnées. Ces mots-clés sont fondamentaux. **Quelques critères sont rédigés par Amundi et l'entrepreneur**, afin de mettre le bénéfice et le modèle économique au service des personnes formées. Dans le cas de Simplon, Amundi s'intéresse au taux de réussite à la sortie, au nombre de personnes formées par an, à l'origine des personnes formées et au pourcentage de femmes formées. En fonction de l'impact de la structure financée, Amundi est ensuite capable de réinvestir.

Michèle PASTEUR s'enquiert du positionnement de l'indicateur de taux de réinsertion au démarrage du financement du projet.

Mathieu AZZOUZ indique qu'il s'appuie sur des normes légales en matière d'insertion et sur le taux moyen atteint par les entreprises. Il affirme qu'au-delà de 60 % de taux de réussite, la situation est satisfaisante. Le modèle économique doit être mis au service de l'impact. Une partie des profits doit être partagée de manière équitable et remise au service de l'impact.

Frédéric BARDEAU souligne qu'en travaillant avec des interlocuteurs connaissant le secteur social, plusieurs indicateurs sont spontanément cités. Il serait contreproductif de ne s'appuyer que sur le taux d'insertion, car cela pousserait Simplon à limiter son accompagnement à des individus diplômés. **Dans la mesure où Simplon transforme les individus, des indicateurs qualitatifs sont en cours de mise en place, pour compléter les indicateurs quantitatifs.**

Deuxième cas : alliance entre Môm'artre et Chemins d'enfances

Olivier LENOIR demande **comment** a émergé l'idée de tisser une **alliance** entre **Môm'artre** et **Chemins d'enfances**.

Martine ROUSSEL-ADAM explique que Chemins d'enfances existe depuis une douzaine d'années. Son objectif consiste à concevoir et à déployer des dispositifs pour l'éducation des enfants en grande fragilité sociale, en particulier en s'appuyant sur le jeu. En effet, en Inde, elle a pu constater qu'il était fondamental d'aider un enfant à partir de ses propres capacités pour que celui-ci puisse aller mieux. Les enfants recueillis et éduqués en vue d'une intégration dans le système scolaire classique finissaient par fuir les centres d'accueil. Par le jeu, il est possible de retourner la situation. Dans le jeu sportif, ces enfants peuvent être meilleurs. Un équilibre



s'installe alors. Chemins d'enfances est parti de ce constat et a mené son projet en Inde, en Indonésie et au Cambodge.

Le conseil d'administration a ensuite souhaité déployer ce projet en France. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est plus difficile de bâtir un tel projet en France. Deux ans ont ainsi été nécessaires à cette fin. Depuis quatre ans, l'association a lancé le programme « Magic Place ». Elle a réutilisé le concept de la camionnette basée sur des animateurs et des jeux. Celle-ci va à la rencontre des enfants logés dans les hôtels sociaux avec pour objectif d'accroître leur confiance en eux, d'améliorer la maîtrise de la langue française et de faciliter l'intégration dans la société.

*Olivier LENOIR demande **pourquoi ce projet a été lancé en France** dans le cadre d'une alliance.*

Martine ROUSSEL-ADAM explique qu'initialement, ce projet a été lancé uniquement par l'association. La Fondation Pierre Bellon a soutenu l'association et a accepté de la suivre pour opérer un changement d'échelle. Plusieurs options s'offraient alors à l'association. Il était possible de continuer à travailler seul en développant les équipes. Pour ne pas se dénaturer, le choix a plutôt été fait de s'allier avec une autre structure et **d'externaliser les fonctions support**. Le but était également de **créer des synergies**. Les associations ne doivent pas rester isolées ; elles doivent s'allier pour être plus fortes.

Chantal MAINGUENÉ souligne que Môm'artre avait pour objectif d'impacter davantage d'enfants et de parents. Môm'artre a été fondée il y a 18 ans. L'objectif est de répondre à trois problématiques : aider les parents vivant en ville à soutenir leurs enfants (égalité professionnelle, conciliation des temps, notamment pour les mères isolées) ; permettre aux enfants de développer leur potentiel lorsqu'ils ne sont ni à l'école ni avec leurs parents ; faciliter l'accès à la pratique culturelle et artistique. En outre, la ville crée beaucoup d'isolement. L'association se donne ainsi pour but de créer du lien social. Elle propose de chercher les enfants à 16 heures et de les garder jusqu'à 20 heures.

*Olivier LENOIR constate que **l'alliance est arrivée au moment opportun** pour les deux associations. Il s'enquiert du **bilan** de cette alliance.*

Martine ROUSSEL-ADAM souligne qu'il est nécessaire de trouver un partenaire avec lequel des affinités existent. Dans le cas présent, la **proximité de métier**, la **proximité de cible**, **l'existence de synergies** et **l'entente entre les fondateurs** ont été les préalables à l'alliance.

Chantal MAINGUENÉ indique que son association souhaitait développer une alliance, tout en ne sachant pas quels seraient ses contours exacts. Môm'artre et Chemins d'enfances partagent la **même vision**. L'alliance peut aussi se créer **si l'action collective est transformatrice** et peut être mise en commun. Enfin, il importe de partager l'enjeu de la **durabilité de la gestion**. Le partenariat porte sur un projet. A l'inverse, **l'alliance permet de travailler dans la durée**.

Martine ROUSSEL-ADAM ajoute que l'alliance entre Môm'artre et Chemins d'enfances **préserve le statut juridique de chaque structure**. Un **comité à quatre** (deux présidentes et deux directeurs) a lieu régulièrement pour interroger l'évolution de l'alliance, tant sur des aspects opérationnels que sur des aspects stratégiques.

A ce stade, le bilan de l'alliance est très positif, mais il reste aussi de nombreux chantiers à mener. L'alliance apparaît nécessaire à chacun, mais il faut **qu'elle infuse à tous les niveaux** des deux associations. A titre d'illustration, des dispositifs « vis ma vie » ont été mis en place pour accroître la connaissance mutuelle.

Chantal MAINGUENÉ souligne que des **implications croisées dans les gouvernances** ont également été mises en œuvre. Il importe aussi de créer de la proximité et de rapprocher les circuits. Chemins d'Enfances mettra ses ressources support à disposition de Môm'artre. Il convient également de **mutualiser les efforts dans la recherche de fonds**.



Troisième cas : Citoyenneté Possible

*Olivier LENOIR explique que les associations rencontrent parfois des difficultés. Citoyenneté Possible est une association qui a été accompagnée par Fabrice Teicher pour **remédier à ses difficultés**.*

Lydia MALINEAU indique qu'elle est la directrice de l'association Citoyenneté Possible. Cette dernière a été créée en 2006. Elle s'est développée de manière régulière durant une dizaine d'années. Après cette phase de développement, l'association ne s'est pas éloignée de son cœur de métier, mais **a pêché par excès de quantité sur la qualité**. L'équipe s'est épuisée sur des temps de bénévolat. Les trois salariés étaient épuisés et ont finalement fini par quitter l'association. Il convient de rappeler que les évolutions professionnelles sont limitées dans les petites associations. En 2016, malgré de nombreux points positifs (proximité du terrain, réseau très fort, qualité du travail reconnue), l'association s'est retrouvée en difficulté sur le plan du personnel, la directrice et le gestionnaire étant sur le départ. De même, l'association pensait salarier une intervenante, mais cette dernière s'est également épuisée.

L'association a souhaité engager une démarche de réflexion. Elle a débattu avec la Fondation Bellon. A ainsi émergé l'idée de **l'accompagnement par un consultant**, accompagnement qui a eu lieu en 2017.

Fabrice TEICHER confirme que l'association et la Fondation Bellon ont échangé sur ces difficultés. Il observe que des fondations financent des associations sur projets. **Les fondations constatent qu'un accompagnement est de plus en plus souvent nécessaire**. Avec Citoyenneté Possible, l'accompagnement a duré **un an**. **L'approche a été globale**. Les associations qui recherchent de l'aide se limitent souvent à la recherche de financements. Parfois, des conflits humains minent la vie de l'association, ce qui n'était pas le cas pour Citoyenneté Possible.

Le projet de Citoyenneté Possible a ainsi été réinterrogé. Un **diagnostic** a été mis en œuvre. L'atout de Citoyenneté Possible était de ne souffrir d'aucun conflit humain et d'aucune difficulté financière. **L'accompagnement permet de remobiliser les individus**. Il permet aussi de **dissocier les problèmes et d'identifier les leviers de solution**.

Un projet a ainsi pu être défini en associant les bénévoles et les anciens. Un séminaire a été organisé. Au bout de treize ans d'existence, il convenait d'interroger les évolutions de la société. L'association, à ses débuts, menait une activité théâtrale importante. L'objet associatif était très large, et ne reposait sur aucun écrit. A l'issue du séminaire, l'association a changé son projet : elle ne souhaite plus « lutter contre », mais déployer un « projet pour ».

Les questions **d'organisation interne, de gouvernance et de modèle économique** ont également été étudiées. Ces éléments découlent du projet. Dans une association, le fonctionnement est parfois informel : tout le monde fait tout et il arrive que certaines tâches soient délaissées. Il importe de donner un rôle à chacun et de le formaliser. Le modèle économique n'arrive qu'à la fin de la réflexion.

Olivier LENOIR demande à la présidente de l'association ce qu'elle retient de l'accompagnement.

Isabelle CHEBAT se réjouit d'avoir eu **l'opportunité de prendre de la hauteur** sur le projet associatif et remercie la Fondation Bellon à ce sujet. L'accompagnement de Fabrice Teicher a été précieux. Elle était trésorière et est devenue présidente. Les membres de l'association étaient conscients des problèmes à traiter et des buts qu'ils souhaitaient atteindre. Il convenait de **redonner un rôle à chacun dans la gouvernance**. Le bureau a acquis un véritable rôle. Les membres ont appris à **travailler ensemble**. En outre, il importait de donner un rôle aux bénévoles et de mieux coordonner leur travail. En créant des groupes de travail, sur la base d'une recommandation de Fabrice Teicher, il a été possible de faire travailler les individus sur des sujets précis. Il a ainsi été possible de **fédérer les énergies**.



Lydia MALINEAU ajoute que **l'association est partie de la redéfinition de son projet pour décliner le modèle socio-économique.**

Un participant demande comment l'association a pu avouer ses difficultés aux financeurs potentiels.

Lydia MALINEAU indique qu'elle a pris la direction de l'association au moment le plus délicat. L'association a toujours nourri des relations transparentes avec la Fondation. La qualité des échanges avec la Fondation a permis à l'association de présenter ses difficultés en toute confiance. L'association ne s'attendait pas forcément à un accompagnement ; la mise en place de ce dernier a ainsi constitué une surprise agréable.

Isabelle CHEBAT ajoute que l'association n'aurait pas nécessairement eu le courage de rencontrer un financeur qu'elle ne connaissait pas.

Michèle PASTEUR constate que les effectifs de l'association se sont fortement renouvelés. Elle s'enquiert du sens qu'il convient d'y donner.

Fabrice TEICHER explique que les associations ont tendance à fonctionner en vase clos. Le simple fait de publier une annonce pour rechercher un intervenant peut constituer un changement de mentalité. L'association Citoyenneté Possible s'est prêtée à cet exercice. La force et la faiblesse de l'association étaient d'avoir fortement « protocolisé » la manière d'intervenir. Il lui était ainsi difficile de recruter un intervenant totalement étranger à la vie de l'association. En outre, il faut savoir communiquer auprès des bénévoles pour les motiver et les inciter à faire venir d'autres intervenants.

Isabelle CHEBAT ajoute que d'importantes réflexions ont été menées sur la gouvernance. Celles-ci ont notamment consisté à chercher de nouvelles ressources humaines.

*Olivier LENOIR leur demande de donner un **conseil aux associations**, en guise de conclusion.*

Isabelle CHEBAT espère que la Fondation Bellon pourra aider et accompagner d'autres associations.

Lydia MALINEAU suggère aux associations de **ne pas attendre que les difficultés soient trop importantes** pour engager des réflexions sur leurs missions et leur fonctionnement.

Fabrice TEICHER rappelle aux associations qu'elles doivent avoir pleinement conscience du fait qu'un bénévole ne doit pas être un salarié que l'on ne peut pas rémunérer.

Olivier LENOIR remercie l'ensemble des participants à cette table ronde. Il invite les participants à sortir du bâtiment pour qu'une photographie du groupe puisse être prise.

Franck PRUVOST le remercie d'avoir animé cette table ronde. Pour créer, il faut chercher des modèles inspirants et ne pas oublier les temps dans lequel on vit. Simplon en est la parfaite illustration. En étant confronté à des problèmes plus aigus, **il faut savoir se poser et revenir aux fondamentaux : son cœur de métier, sa spécificité, sa valeur ajoutée.** Il ne faut pas hésiter à se faire accompagner pour retrouver les outils et les méthodes qui permettront, sur la base d'un recentrage, de redéployer le projet.

L'autre mot-clé de cette matinée est **l'écoute**. Il est important de dialoguer et de s'écouter. Il faut éviter de poursuivre des objectifs qui ne sont pas les siens. De plus, les financements doivent rester un moyen, et non une fin. Franck PRUVOST signale aux participants que des tableaux sont à leur disposition pour qu'ils écrivent une bonne idée et une zone de risque qu'ils retiennent de la matinée. Ces *post-it* serviront à nourrir les conclusions de la journée.

Enfin, au cours du temps consacré au déjeuner, les participants sont également invités à s'inscrire aux ateliers qui se tiendront cet après-midi.

La première partie de la « Rencontre des partenaires » se termine à 13 heures 05.



Compte rendu de l'après-midi

Ateliers d'inspiration

Atelier 1 : Gouvernance partagée et engagement des salariés

Comment construire une gouvernance adaptée au projet et à son évolution ? Comment permettre à chacune et à chacun de trouver sa place pour plus d'engagement dans le projet associatif ? Venez rencontrer des associations qui ont fait de la gouvernance partagée un projet d'engagement des parties prenantes du projet !

Atelier animé par Olivier Lenoir en présence de Chantal Mainguené, Présidente de Mom'Artré et Bénédicte Fossard, directrice de Mom'Artré



Chantal et Bénédicte ont partagé leur expérience de gouvernance partagée ou comment associer les salariés aux décisions clefs de l'organisation au sein du comité de direction. Le point de départ de ce travail a été la reconnaissance par la Fondatrice (Chantal Mainguené), de ses propres limites et de son besoin de partager les responsabilités.

« Je voyais venir le moment où le projet me dépassais et j'avais besoin de partager les responsabilités et les décisions » Chantal, Présidente de Mom'Artré

Trois fondements ont été posés pour cette démarche qui vise la cohérence et l'efficacité :

- Être volontaire et avoir envie d'assumer des responsabilités dans l'organisation
- Identifier des personnes représentatives des territoires et des métiers de l'organisation
- Se former toutes et tous à l'intelligence collective

La formation à l'intelligence collective a été donnée par Co.design.it. Chantal et Bénédicte les recommandent chaudement. Cette formation a raison d'une journée par mois pendant 6 mois a permis de se réaligner sur les valeurs de Mom'Artré et de transformer les réunions du comité de direction en réunion de décisions préparées à l'avance où chaque participant joue un rôle (organisateur, hôte, facilitateur, pousse décision, gardien du temps, scribe, speaker). Les rôles sont tournant pour que chaque personne puisse vivre une posture.

« Cela nous a permis de passer de l'arbre à palabre à la discussion pour décider » Chantal, Présidente de Mom'Artré

« Les réunions de décisions ont comme avantage de prendre du plaisir ensemble et d'être efficaces ! Ce qui est chouette, c'est que les équipes se sont approprié la méthode et changent leur manière de faire des réunions ! » Bénédicte Fossard, directrice de Mom'Artré

Finalement, la gouvernance collaborative a permis de favoriser des approches de co-développement dans les équipes, en cohérence avec le message de Mom'Artré : permettre aux



enfants de développer l'autonomie. Et pour les salariés, c'est leur permettre d'être réellement associés à la décision et à l'avenir de Mom'Artre.

Atelier 2 : Modèle associatif et diversification des ressources

Si l'argent est le nerf de la guerre alors quelles sont les possibilités pour développer les sources de financements de son association ? Dans cet atelier, venez écouter une brève présentation de ce que dit le droit et rencontrer des associations qui se posent ces questions, voire qui sont passées à l'action et génère aujourd'hui une partie de leurs moyens.

Atelier animé par Baptiste Marin en présence de Wilfried Meynet, avocat spécialisé en droit associatif



Ice-breaker

Chaque participant est invité à se positionner dans la salle derrière un écriteau qui indique sur son mode de financement principal (subvention publique, mécénat privé, ressources propres, commandes publiques, etc). Ils peuvent ensuite en discuter en petit groupe. Chaque participant est invité à se positionner vers le mode de financement sur lequel il souhaite dépendre en majorité dans le futur. La tendance étant le souhait d'augmentation de l'auto-financement.

Les 10 conseils à retenir :

- Le premier bon réflexe avant d'entreprendre un changement de mode de financement est de regarder les statuts car tout n'est pas compatible (exemple : vigilance entre activités lucratives et mécénat/générosité)
- Les statuts et la fiscalité ne sont pas forcément liés. Une association peut être fiscalement lucrative et juridiquement non lucrative.
- Pour déterminer si une activité doit être fiscalisée, on se réfère à la règle des 4P : Prix, Publicité, Produit, Public
- Le label « Entreprise de l'ESS » (Loi Hamon 2014) est plus facilement accessible que l'agrément ESUS plus contraignant
- « La comparaison n'est pas raison ! ». Chaque cas est unique et on ne doit pas comparer notre situation avec une autre association car cela est source d'erreur
- Une association peut avoir une entité commerciale affiliée (mère-fille) et en être principale actionnaire. Dans ce cas, il peut s'opérer une remontée de dividendes, 1 fois par an, qui n'est pas soumis à l'impôt



- Le conseil c'est de l'investissement, pas une dépense. On peut croire faire des économies en se passant d'un avocat, d'un fiscaliste ou d'un notaire mais on le paye toujours à terme
- Les clause dont vous n'êtes pas sûres ont plus de chance de passer inaperçues si vous les incluez au 2/3 d'un contrat. Personne ne lit les contrats intégralement 😊
- Attention à ne pas être trop transparent avec le bureau des aides associatives des impôts, le partage de vos données peuvent être sujet à un redressement fiscal
- Ne pas prendre le rescrit fiscal à la légère. La déclaration peut vous amener à être requalifier et retoqué ET redressé, si la demande n'est pas valide
- Vous avez plus de chance d'obtenir le rescrit fiscal en Ile de France car ils répondent rarement ce qui équivaut à un accord tacite.

Atelier 3 : Garder le cap et requestionner sa stratégie

Pourquoi est-il vital de prendre le temps de requestionner sa stratégie ? Quelles sont les grandes questions à se poser et comment s'y prendre si on s'est perdu dans les méandres de son projet ? Dans cet atelier, venez échanger avec Fabrice Teicher qui accompagne des associations à repenser leur stratégie.

Atelier animé par Simon Leurent en présence de Fabrice Teicher, consultant du secteur associatif



En tant que consultant Fabrice Teicher accompagne aujourd'hui des organisations d'intérêt général (associations, ONG, fondations) dans le renforcement de leur structure (gouvernance, organisation interne, modèle économique) ainsi que dans leur changement d'échelle (structuration en réseau, développement de nouvelles activités...).

Ice-breaker

Un ice-breaker autour de quelques questions a été réalisé pour mieux comprendre la situation des structures des personnes de l'atelier.

- La structure que je gère ou dans laquelle je travaille a une majorité de bénévoles (vs salariés) : oui pour seulement 30% des participants
- Sur mon site internet on trouve mes comptes et résultats financiers : OUI pour seulement 26% des participants
- Aux AG ou même dans certains CA, j'invite des partenaires et/ou des bénéficiaires : OUI pour seulement 36% des participants



- Les tâches sont très clairement réparties dans mon association : OUI pour 48% des participants
- Dans mon association, il y a un *turnover* important des équipes : OUI pour 40% des participants
- Dans mon association, le « départ » des bénévoles se passe bien en général : OUI pour 100% des participants
- Dans mon association, il y a un « parcours » des bénévoles (recrutement, intégration, suivi, sortie...) : OUI pour 18% des participants
- Dans ma structure, on est dans une logique « répondre à des demandes de financeurs » plutôt que « répondre à des besoins » identifiés par la structure ou par les bénéficiaires : OUI pour 20% des participants
- Ma structure a un plan stratégique à 3 ou 5 ans avec des objectifs bien identifiés : OUI pour 72% des participants
- Ma structure est membre de plusieurs réseaux : OUI pour 66% des participants

Discussions/échanges

Discussion et partage autour des questions des participants. Fabrice réagissait en fonction de ses expériences d'accompagnement avec des exemples.

Principales questions abordées :

- La question de la gouvernance : que peut-on/doit-on attendre d'un CA ? Que faire avec un CA « peu actif » ? Quelle relation entre le CA et les salariés, les bénévoles et les salariés ? Comment bien animer sa gouvernance ? Quid du statut du Fondateur/trice ? Comment et quand prévoir sa succession ?
- La question de la professionnalisation du secteur associatif : comment formaliser et structurer (fiches de poste, fiche de mission bénévole, plan stratégique, plan d'action et revue d'objectifs...) ? Comment adopter les bonnes pratiques du monde économique sans perdre son ADN ? La question de l'essaimage : pourquoi, comment, avec quels moyens essaïmer ? Quel processus d'essaimage et son suivi ?

Ce qui ressort de l'atelier

La professionnalisation du secteur associatif est importante. Fabrice explique que « formaliser ne veut pas dire rigidifier ». Un plan stratégique à 3/5 ans est nécessaire. « Mais ce n'est pas suffisant ! Il faut prévoir, imaginer des espaces physiques et virtuels pour relire/requestionner/faire évoluer, faire vivre le plan stratégique et le rendre cohérent avec le terrain ».

C'est également intéressant de prévoir un parcours pour les bénévoles (recrutement, intégration, suivi et sortie).

Stratégie d'essaimage : Grandir/se développer n'est pas une obligation. Cela doit être réfléchi et inscrit dans le plan stratégique. Dans tout essaimage, il faut réfléchir au pourquoi avant le comment. Se poser la question de grandir jusqu'où ? Et imaginer les différentes possibilités d'essaimage (diversification, fertilisation, duplication, réseau...)

Exemple des Ecoles de Production (témoignage de Dominique Hesse) :

Sur l'année 2018-2019, les Ecoles de Production sont passées d'une dizaine à une trentaine d'écoles. Dominique s'assure de la création d'un écosystème favorable (collectif formé d'industriels, associations, jeunes, politiques) avant implantation/ouverture d'une nouvelle Ecole. Ils ont un processus bien cadré : étude d'opportunités, étude de viabilité puis signature d'une charte, partage de bonnes pratiques, avec un process de formation et un système d'accompagnement.



Concernant la gouvernance, Fabrice explique qu'il existe plein de modèles de gouvernance associative différents. Qu'il faut bien distinguer les petites associations des grosses (employeuses ou non). Il nous précise qu'une association a obligatoirement des bénévoles actifs (au minimum dans le CA). Et que certaines associations ne fonctionnent que grâce à des bénévoles. « Attention aux bénévoles qui effectuent des tâches de salariés déguisés. Ils ne peuvent pas faire tourner le quotidien, il ne doit pas y avoir de lien de subordination ».

Pour la question de la succession du Fondateur.trice, elle doit s'anticiper et peut être accompagnée.

Le/la fondateur.trice peut devenir Président.e d'honneur. Ce statut est intéressant car il peut s'adapter à plusieurs situations, avec des droits et devoirs différents.

Enfin, Fabrice a insisté sur la question des choix stratégiques (recherche de financements, recrutement, projets...) qui doit se faire à chaque fois, avec le CA, et en lien avec le terrain. « C'est ça la stratégie : faire des choix qui anticipent les conséquences, pour ne pas subir ».

Atelier 4 : Alliances, partenariats et levier de développement

Alors que le monde est complexe et incertain, comment se développer sans perdre son âme ? Comment construire des partenariats ou des alliances fertiles pour augmenter son impact tout en gardant le cap à suivre ? Dans cet atelier, venez rencontrer des pionniers, partager votre expérience et enrichir le groupe.

Atelier animé par Vincent Raineau



De quoi parle-t-on ?

Définition commune en partant des retours des participants

La coopération/partenariat/alliance repose sur un rapprochement entre plusieurs structures qui souhaitent « faire ensemble ».

Fondée sur la confiance, le partage et la prise en compte des besoins fondamentaux de chacun, la culture de coopération s'inscrit en contradiction de la logique de concurrence.

Quelques éléments de contexte partagés en groupe :

- Confronté à de nombreux défis, le secteur associatif est en profonde mutation. Sa pérennité est un enjeu majeur pour notre société



- Dans le cadre de la professionnalisation du secteur, une montée en compétences liée à la complexité grandissante de la gestion associative
- Une « crise du bénévolat » qui correspond à une évolution structurelle du comportement des bénévoles
- Besoin de sécuriser les sources de financement
- Le désengagement de l'Etat nécessite de revoir le modèle économique de nombreuses structures

1- Coopérer avec qui et pourquoi

A quels enjeux répondent ces partenariats ?

Entre Associations :

- Pas forcément spontanée entre structures qui peuvent être en concurrence dans leur recherche de financements
- Parfois contrainte en réponse à une injonction des financeurs publics
- Enjeu de développement et de pérennisation des projets associatifs
- Apporter des réponses collectives, concertées, coordonnées à des objectifs communs
- Gagner en compétences
- Éviter l'isolement qui fragilise les structures
- Pérenniser les emplois

Association et pouvoir public :

- D'orienter et de co-construire les politiques publiques
- Espaces d'échanges entre élu.e.s politiques et citoyen.ne.s organisés
- Inscrire son projet associatif dans le développement de son territoire

Association et entreprises :

- L'affirmation de valeurs partagées autour d'un projet commun
- Il est levier d'ancrage territorial pour l'entreprise.

2- Les différentes formes de partenariat et de coopération

Comment sortir de la logique de demande de subvention ou de mécénat ?

Les actions de partenariats ne sont pas limitées au simple versement de fonds. Cela peut être :

- Un financement de programmes
- Un don en nature ou en prestation
- Un apport de compétences
- Une sensibilisation des parties prenantes de l'entreprise
- Une formation

3- Les clés de la réussite et les pièges à éviter

Quels sont les facteurs clés de succès et les pièges à éviter ?

Sous quelles conditions l'expérience des pionniers pourra se démultiplier ?

- La base du partenariat est la compréhension mutuelle de l'intérêt de l'autre partenaire pour s'impliquer dans un projet commun
- La coopération ne se décrète pas, elle se construit
- Prendre le temps de faire connaissance, de se faire confiance, d'échanger, de construire ; pour cela, prévoir des espaces et des temps de rencontre afin de permettre les échanges et organiser les réflexions



- Bien définir collectivement les règles de gouvernance
- Favoriser la communication et la circulation de l'information, mettre en réseau les différents acteurs
- La transparence est clé pour construire une relation de confiance
- Formaliser l'engagement pour clarifier précisément les modalités de l'accord
- La confiance se construit dans le temps sur la base de résultats concrets
- Bien identifier l'intérêt commun et partagé dans les objectifs de la coopération
- Evaluer la démarche.

Entre l'association et les entreprises :

- Dépasser les méconnaissances réciproques entre association et entreprises
- Dépasser les « postures » idéologiques anciennes
- Comprendre des modèles de valeur, de gouvernance et de fonctionnement différents
- Le partenariat doit répondre à un enjeu réciproque et les objectifs doivent être partagés
- Trouver l'intérêt entre l'entreprise et la cible finale de l'association
- L'association doit être force de proposition auprès des entreprises et proposer des actions qui répondent à leurs enjeux.
- Assurer un suivi dans le temps : le « chèque » n'est pas la fin de la relation, mais le début !
- Créer plus de passerelles pour faciliter la relation association / entreprise (type journée des partenaires)
- Ils dépassent l'engagement personnel des dirigeants, partir de la base
- Les partenariats association / entreprise se construisent sur la durée.

Freins/piège :

- L'injonction à mutualiser, la coopération par défaut du fait de la raréfaction des moyens,
- La méfiance et/ou l'absence de volonté politique commune
- Des logiques de concurrence
- Les freins psychosociologiques : la peur de perdre son identité, les logiques de pouvoir et d'égo.





Liens utiles

❖ **Avisé :**

- Annuaire des dispositifs d'accompagnement, d'appel à projets et d'aide par région : <https://www.avise.org/essenregion/annuaire-des-dispositifs>
- Baromètre de la finance solidaire 2019 : <https://www.avise.org/ressources/le-barometre-de-la-finance-solidaire-2019>
- Cartographie des offres de financement ESS : <https://www.avise.org/ressources/cartographie-des-offres-de-financement-ess-0>
- Dossier Impact social : <https://www.avise.org/dossiers/impact-social>
- Outil d'autodiagnostic du modèle socio-économique : https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2019/09/LR-MSE-AutoDiagnostic_v2.pdf
- Panorama des acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération ESS : <https://www.avise.org/ressources/panorama-des-acteurs-de-laccompagnement-a-lemergence-et-lacceleration-ess>
- S'engager dans une démarche d'innovation : <https://www.avise.org/ressources/sengager-dans-une-demarche-dinnovation>
- Synthèse de l'étude sur l'ESS et la création de valeur : <https://www.avise.org/ressources/synthese-de-letude-ess-et-creation-de-valeur>

❖ **La Fonda :**

- Analyse des modèles économiques des associations : <https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/typologie-revue.pdf>
- Fundraiser vers un modèle entrepreneurial : <https://fonda.asso.fr/ressources/fundraiser-vers-un-modele-entrepreneurial>
- Impact social et création de valeur : la commune mesure : <https://fonda.asso.fr/ressources/impact-social-et-creation-de-valeur-la-commune-mesure>
- Hybrider pour résister : des valeurs à la création de la valeur <https://fonda.asso.fr/ressources/hybrider-pour-resister-des-valeurs-la-creation-de-valeur>
- Mutations du travail et évolutions au sein du secteur associatif : <https://fonda.asso.fr/ressources/mutations-du-travail-et-evolutions-au-sein-du-secteur-associatif>
- Note de synthèse sur l'état des lieux de l'offre d'accompagnement auprès des structures du secteur associatif en France : https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/g10-note_accompagnement-constats_evolutions_reflexions_-_vff_diffusable_2_.pdf

❖ **Le Rameau :**

- Centre de ressources sur les modèles socio-économiques des associations : <https://modeles-socio-economiques.plateformecapitalisation.org/>
- Engagement associatif des salariés : <https://engagement-des-salaries.plateformecapitalisation.org/>
- Les partenariats stratégiques : <https://partenariats-strategiques.plateformecapitalisation.org/>