

JPAG 2018

Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux



Ces 4 pages autour de l'accompagnement de l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux vous sont proposés à l'occasion de l'édition 2018 des JPAG ! Plus que jamais d'actualité et désormais très présent dans le champ associatif, cette notion mérite une attention de la part du réseau.

Nous vous proposons ici quelques concepts clefs et une démarche d'analyse type – issus de la littérature sur le sujet et dont vous trouverez les sources dans la partie « références ».

En 2017, les journées régionales organisées à l'occasion d'une tournée autour de ce sujet ont fait émerger un besoin d'être à l'écoute des spécificités territoriales, de l'histoire, des richesses matérielles, immatérielles et humaines de chaque centre.

Ainsi, c'est au pluriel que nous envisageons la question puisqu'il ne s'agit pas de proposer un modèle socio-économique vers lequel tous les centres devraient tendre. Au cœur de nos réflexions sur cette évolution, il s'agit de pouvoir gagner en autonomie ! Le cœur du projet – la mission d'animation globale – doit rester financé par les pouvoirs publics, car d'intérêt général ! Mais nous devons pouvoir gagner en marge de liberté pour favoriser la participation des habitants, partir des réalités du quotidien et poursuivre nos missions de transformation sociale.

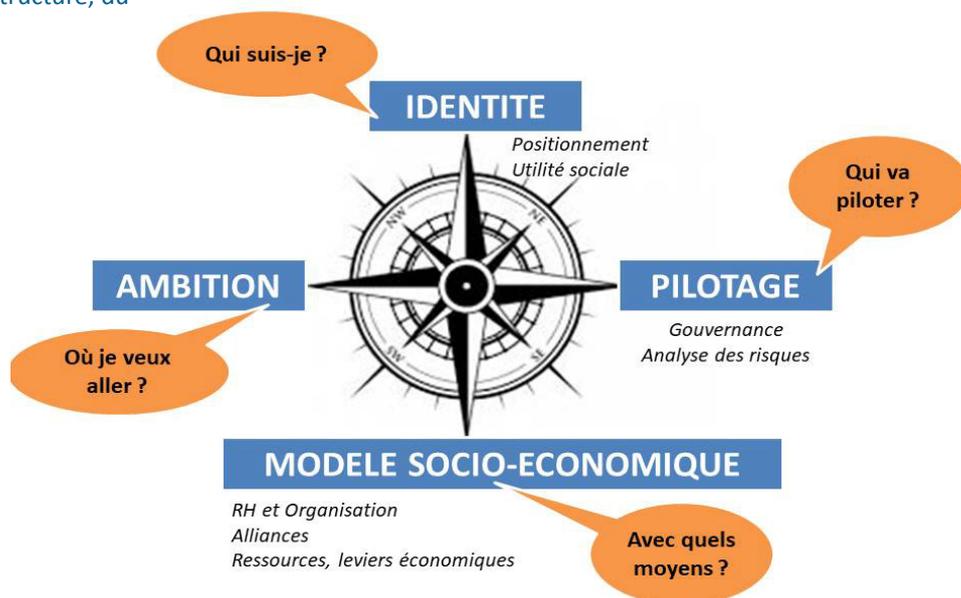
Entre rigueur économique, innovation permanente, alliances et organisation, le chantier de l'évolution des modèles socio-économiques est un chantier où « **la meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer * » !**

*Peter DRUCKER



Quelle place pour le modèle socio-économique ?

Dans le schéma proposé ci-dessous, issu de la boussole stratégique de l'intérêt général, le modèle socio-économique est l'une des composantes aux côtés de l'identité de la structure, du pilotage et de l'ambition.



Source : La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général, ADASI

Modèle socio-économique, de quoi parlons-nous ?

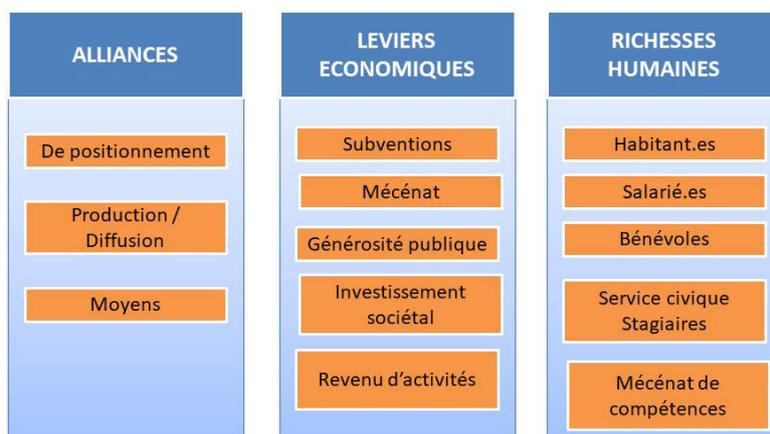


La notion de modèle socio-économique est une spécificité associative. Lorsqu'on parle uniquement de modèle économique, on désigne la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif et l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités.

La notion de modèle socio-économique désigne pour sa part l'encastrement dans la société et dans le politique, c'est-à-dire :

- les relations avec les politiques publiques : liens entre l'action collective et l'action publique,
- la cristallisation des besoins et attentes individuelles en les transformant en projet d'actions collectives.

On présente généralement le modèle socio-économique à partir de ses trois composantes :



Source : La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général, ADASI / Le Rameau



une démarche et des étapes

Nous vous proposons ci-après un récapitulatif d'une méthode de travail visant à faire évoluer son modèle socio-économique. L'engagement dans ce type de démarche n'est pas anodin.

D'une part, il s'agit d'une réflexion en relation étroite avec son projet associatif. D'autre part, associer les instances de pilotage aux différentes étapes de la démarche est un préalable nécessaire à une stratégie globale qui engage des évolutions de la structure.

Analyser sa situation et son MSE et le mettre en débat

Où en est-on ?

1. Identifier et cartographier ses activités

- Domaines d'activités stratégiques,
- Cartographier : objectifs / actions réalisées,
- Qualifier et quantifier : % du budget, ETP, cibles ou bénéficiaires directs, modalités de réalisation

2. Analyser et identifier son modèle socioéconomique

- Analyse des coûts par domaines d'activités stratégiques,
- Analyse des ressources par domaine d'activités stratégiques selon la logique de financement ,
- Une synthèse des modèles socio-économiques par activités,
- Déterminer le modèle socio-économique dominant.

3. Questionner la cohérence de son modèle socio-économique

4. Se positionner par rapport aux autres centres sociaux

Comparatif SENACS sur son territoire /Echanges avec les acteurs locaux

Définir une ambition réaliste d'évolution de son MSE et identifier les leviers

Où veut-on aller ?

5. Définir son ambition

- Définir les évolutions souhaitées à 3 (ou 4 ans) dans chaque domaine d'activité stratégique,
- Identifier les opportunités et les risques pour chaque domaine d'activité stratégique,
- Analyser les opportunités et les risques à l'interne /à l'externe,
- Fixer l'ambition, sur quelles forces s'appuyer ?

6. Identifier les leviers d'actions disponibles

- Comment on passe du MSE actuel au MSE souhaité
- Des leviers d'alliances, de ressources humaines, de financements
- Une approche systémique

7. Choisir ses leviers prioritaires

- Pour prioriser les leviers d'actions, 4 critères :
 - La légitimité de l'association à mettre en œuvre ce levier,
 - Potentiel de ressources liées au développement de ce levier,
 - Risques,
 - Facilités ou difficultés à le mettre en œuvre.

Comment y va-t-on ?

Décider d'une trajectoire et la mettre en œuvre

8. Identifier les actions concrètes à mettre en oeuvre





Du côté des Centres Sociaux ...

Les différents travaux autour des modèles socio-économiques des associations ont conduit à identifier plusieurs « modèles » que vous pouvez retrouver dans les documents ressources. On utilise généralement deux critères pour réaliser une typologie des modèles socio-économiques :

-> **La réponse au besoin social** : de la réponse unique (mono-activité) à la réponse globale et plurielle selon soit des logiques de parcours (l'individu et son parcours de vie) ou des logiques de complémentarité (l'ensemble des besoins au sein d'une même filière).

-> **Le financement** - avec au-delà de la séparation privés/publics - une catégorisation selon :

- les financements privés (mécénat, dons, partenariats, etc),
- les financements publics (subventions globales ou spécifiques, service civique, stages, emplois),
- la contribution des membres (cotisations, valorisation du bénévolat, etc),
- les revenus des activités (participation des usagers, commande publique, etc).

Selon les données issues de SENACS (chiffres 2016), les centres sociaux se situent dans une réponse plurielle et globale au besoin social avec une prépondérance de financements publics (environ 80%).

La réflexion du réseau concernant l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux ne repose pas sur une volonté d'uniformisation de l'ensemble des centres.

Ainsi, elle s'appuie sur la volonté de développement de nouveaux modèles socio-économiques à l'écoute des particularités des territoires de chaque centre. Une réflexion qui s'appuie également sur un socle politique clair validé par le CA de la FCSF :

- La mission d'animation globale est une mission d'intérêt général et doit être financé par les pouvoirs publics
- L'économie est au service du projet social
- L'évolution des modèles socio-économiques doit permettre de gagner en marge de manœuvre, en liberté pour développer le pouvoir d'agir des habitants

Depuis le lancement des travaux en 2015, plusieurs leviers d'actions ont été identifiés :

- Renforcer nos alliances avec les pouvoirs publics
- Structurer notre capacité à lever des fonds privés
- Innover dans nos modèles d'organisation : mutualisation et coopération
- Développer de nouvelles offres d'activités et services rémunératrices
- Etre reconnu, se reconnaître et travailler comme acteurs économiques (ESS) sur les territoires.

A partir du premier trimestre 2019, un groupe thématique se lance avec pour mission de faire vivre ces leviers dans le réseau, d'accompagner et animer le changement de « vitesse » de notre stratégie !

N'hésitez pas à faire part de votre intérêt pour ce groupe ...

Retrouvez sur <http://www.cestpossible.me/>,
rubrique « ressources », plusieurs documents et études autour des
modèles socio-économiques !

Qui suit ce dossier à la FCSF ?

Hugo BARTHALAY – Délégué fédéral
hugo.barthalay@centres-sociaux.fr

Stéphane COUDRET – Administrateur national
scoudret.lesalliers@orange.fr

